

Universidade de Lisboa

Faculdade de Letras



O SISTEMA DE INFORMAÇÃO
DA SANEST – SANEAMENTO DA COSTA DO ESTORIL
Estudo de caso

Ana Rita Gonçalves Félix Ferreira

Lisboa

2015

Universidade de Lisboa

Faculdade de Letras



O SISTEMA DE INFORMAÇÃO
DA SANEST – SANEAMENTO DA COSTA DO ESTORIL
Estudo de caso

Ana Rita Gonçalves Félix Ferreira

Dissertação orientada pelo Professor Doutor Carlos Guardado da Silva
Mestrado em Ciências da Documentação e Informação

2015

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Carlos Guardado da Silva pela excelência dos contributos intelectuais, pelo desafio de algumas questões que me foi colocando e por não ter deixado de mencionar as fragilidades que foi observando. Ainda um agradecimento muito especial pelas palavras de afeição e incentivo que nunca esqueceu!

À dra. Carla Correia, ao dr. Rui Lelé¹ e ao dr. Luís Patrício, pela oportunidade dada ao desenvolvimento do presente trabalho académico e do projeto que um dia se quis vir a conceber a partir dele.

À dra. Marina Marques (Secretária da Sociedade da SANEST e responsável pela área de Apoio Jurídico) pelas horas incansáveis dedicadas à explicação da lógica e forma de funcionamento de uma empresa como a SANEST. Pelo desafio às ideias imaturas e por me ter acompanhado em todos os passos que nos foi possível dar ao longo destes dois últimos anos no âmbito deste projeto.

À eng.^a Ana Cutileiro (responsável pelo Sistema de Responsabilidade Empresarial da SANEST) pelas horas incansáveis dedicadas à explicação do Sistema de Gestão da Qualidade da SANEST e pela disponibilidade em todos os momentos que solicitei o seu auxílio.

A ambas, pela aturada paciência no entendimento das minhas questões. É um facto que nem sempre vos soube colocá-las, mas também é um facto que nunca deixaram de procurar responder a todas!

À colega de todas as horas, Teresa Ferreira, pela cumplicidade e companheirismo presentes em todos os cinco dias da semana. Alguns bastante difíceis!

À camarada e amiga Carla Inácio pelos serões providos de afeiçoados contributos para a melhor compreensão de temas como a rede de drenagem, o Sistema de Saneamento ou as Estações de Tratamento de Águas Residuais (ETAR).

Um agradecimento especial ao meu marido pela paciência inesgotável e por tanto me *teres* desafiado nas nossas longas *conversas-debate*.

¹ Falecido em 18 de novembro de 2013.

À minha mãe e à minha sogra o eterno agradecimento por terem sido tão mães da minha filha ao longo destes dois últimos anos, durante tão longa jornada de ausência!

A ti Lia, pela Paz que sempre pude encontrar no teu sorriso ao final de cada dia.

Amo-te!

Em memória de

José Abel Borges Gonçalves

Por sempre ter valido a pena!

RESUMO

Da leitura atenta do normativo nacional e internacional mais recente relativo à gestão da informação e documentação, respetivamente a ISO 15489:2001, bem como da observação das empresas num prisma eminentemente sistémico, percecionam-se novas abordagens e perspectivas que grassam na atualidade e que permitem ajustar a gestão da informação e documentação à realidade da Sociedade da Informação.

Neste entendimento, e partindo da metodologia emanada pelo mesmo normativo, a conceção de um Sistema de Informação implica um prévio estudo orgânico-funcional, minucioso e exaustivo, que permita abordar a gestão deste Sistema numa perspectiva funcional passível de ser identificada num plano de classificação igualmente funcional como é exemplo o Plano de Classificação da Informação Arquivística da Administração Local (PCIAAL), o qual procura refletir simultaneamente o critério de interoperabilidade semântica, facilitador da comunicabilidade entre os diferentes sistemas.

Mas uma estrutura deste tipo não fica completa sem o recurso à descrição de cada um dos processos, numa maturação integrada de diversos aspetos relacionados com a organização e recuperação da informação, que envolvem ainda, na atualidade, questões relacionadas com o levantamento de requisitos (de registo) de informação nos sistemas, entre os quais a segurança e acessos ou a avaliação e seleção, e donde resultará uma estrutura tanto mais completa quanto complexa, mas simultaneamente integrada e integradora.

Este consubstancia-se como um efetivo contributo para a maturação do sistema de gestão integrada da informação e da documentação da SANEST, posicionando-se de modo cada vez mais eficaz e eficiente no apoio à tomada de decisão, sobretudo na era digital, onde numerosas questões se colocam e onde ressalta à vista a evolução dos princípios basilares da arquivística tradicional, donde a assunção da relevância da elaboração de esquemas de metainformação em que se enquadra a própria classificação.

PALAVRAS-CHAVE

Ciência da Informação. Arquivística. Sistema de Informação. Plano de Classificação. Classificação da Informação. Avaliação. SANEST – Saneamento da Costa do Estoril.

ABSTRACT

The careful reading of the latest national and international normative on the management of information and documentation, respectively ISO 15489:2001, as well as from the observation of companies in a highly systemic prism, perceive up new approaches and perspectives that spread today and allow adjusting the management of information and documentation to the reality of the Information Society.

In this understanding, and based on the methodology issued by the same regulations, the design of an information system implies a previous organic and functional study, thorough and exhaustive, which considers the management of this system in a functional perspective that can be identified in a classification plan also functional as exemplified by the Classification Plan for Archival Information of Local Government (PCIAAL), which seeks reflect simultaneously the criterion of semantic interoperability, facilitator of communicability between different systems.

But such structure is not complete without the use of description of each of the processes, in an integrated maturation of several aspects related to the organization and retrieval of information, which also involve, at present, issues relating to the requirements lifting (of registration) of information in the systems, including security and access or evaluation and selection, and which would result in a more comprehensive structure so as complex, but both integral and integrating.

This one consubstantiate itself as an effective contribution to the maturation of the integrated management system of information and documentation of the SANEST, contributing so more and more efficient and effective in supporting decision-making, especially in the digital era where many questions arise and where highlights in the sight to the evolution of the basic principles of traditional archival, where the assumption of the importance of development metadata schemes where fits classification itself.

KEY WORDS

Information Science. Arquivistic. Information System. Classification Plan. Classification of Information. Appraisal. SANEST – Saneamento da Costa do Estoril.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| Introdução | 10 |
| Capítulo 1: Da Teoria Geral dos Sistemas ao Sistema de Informação | 17 |
| Capítulo 2: A SANEST - da Criação à Extinção: Contributos Históricos e Orgânicos para uma Abordagem Funcional | 46 |
| Capítulo 3: Perspetiva(s) na Classificação da Informação da SANEST | 92 |
| Capítulo 4: Contributos para a Avaliação da Informação: entre a Memória do Passado e a Gestão do Futuro | 121 |
| Conclusões | 134 |
| Fontes e Bibliografia | 143 |
| Anexos | |
| ✓ Anexo 1: Grelha de análise: funções, processos e atividades | 159 |
| ✓ Anexo 2: Grelha de análise: processos de trabalho | 162 |
| ✓ Anexo 3: Linhas gerais para a prestação de serviços de transferência, avaliação e desmaterialização da informação acumulada, com vista ao seu acesso | 166 |
| ✓ Anexo 4: Estações de Tratamento da Fase Líquida – ETFL – e da Fase Sólida – ETFS: Plantas | 179 |
| ✓ Anexo 5: Análise dos «Processos de Negócio» da SANEST | 182 |
| ✓ Anexo 6: Aplicabilidade do PCIAAL ao contexto da SANEST | 186 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: “Troca de energia cíclica” | 20 |
| Figura 2: “Visão vertical da organização” | 25 |
| Figura 3: “Visão horizontal da organização” | 25 |
| Figura 4: “Informação em <i>looping</i> ” | 25 |
| Figura 5: “Metodologia DIRKS” | 32 |
| Figura 6: “Esquema para o levantamento das funções e subfunções da Administração Pública” | 44 |
| Figura 7: “Estrutura acionista” | 52 |
| Figura 8: “Sistema Multimunicipal de Tratamento de Águas Residuais da Costa do Estoril” | 60 |
| Figura 9: “Circuito do caudal na ETAR da Guia” | 66 |
| Figura 10: “Organograma da SANEST em 2015 (adaptado)” | 75 |
| Figura 11: “Serviços Centrais da SANEST – Palácio da Flôr da Murta” | 91 |
| Figura 12: “Evolução orgânica - 1999” | 97 |
| Figura 13: “Evolução orgânica - 2005” | 98 |
| Figura 14: “Representação conceptual das funções da SANEST | 110 |
| Figura 15: “Representação conceptual das funções da SANEST, revista de acordo com as suas atividades diárias” | 111 |
| Figura 16: “Comparação entre as funções da SANEST (figura 17) e as funções do Estado representadas na MEF” | 112 |
| Figura 17: “Exemplo de aplicação do PCIAAL à realidade da SANEST | 115 |
| Figura 18: “Súmula das perspetivas sobre a avaliação” | 131 |
| Figura 19: “Quadro de avaliação a aplicar aos processos e informação” | 132 |

O progresso da ciência se faz pela quebra dos paradigmas, pela colocação em discussão das teorias e dos métodos, acontecendo assim uma verdadeira revolução²

INTRODUÇÃO

Aos 14 dias do mês de junho de 1995 foi criada, pelo Decreto-lei n.º 142/95 a SANEST – Sanamento da Costa do Estoril, à qual viria a competir, por meio de concessão e em regime de monopólio, a exploração e gestão do Sistema Multimunicipal de Saneamento da Costa do Estoril (SMSCE).

Na prossecução dos seus objetivos foi realizando diversas atividades diárias donde resultou a informação que foi acumulando e sobre a qual versa o presente trabalho de investigação, realizado no âmbito da unidade curricular “trabalho final” do curso de Mestrado em Ciências da Documentação e Informação, ramo arquivística, da Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

Tendo a escolha do tema surgido inicialmente pela evidência da necessidade de organizar a informação da empresa, partimos da leitura de alguns estudos e trabalhos de investigação mais atuais sobre a temática, os quais nos permitiram simultaneamente perceber a relevância de tratar a informação integrada no(s) seu(s) contexto(s) e uso(s), pelo que focámos a nossa atenção no próprio Sistema de Informação (SI) e donde a escolha do tema: *O Sistema de Informação da SANEST – Saneamento da Costa do Estoril*.

Com a finalidade de contribuir para a conceção e implementação do SI da SANEST, tornando-o cada vez mais eficiente e eficaz no apoio à tomada de decisão, realizámos então uma aturada reconstrução do quadro teórico nacional e internacional mais atual, estruturando modelos, princípios e conceitos num primeiro capítulo teórico, capaz de suportar os resultados práticos obtidos nos capítulos seguintes.

Na esfera nacional procurámos acompanhar os trabalhos que têm vindo a ser publicados pela Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB), mas também os trabalhos de investigadores da área como os de Carlos Guardado da Silva, Rafael António, Fernanda Ribeiro ou Alexandra Lourenço, e trabalhos académicos como os de Ana Paula Almeida ou Susana Gaiato.

² KUHN (1978) *Apud* MINAYO, M. (org.); DESLANDES, S., *et al.* (2009). p. 15.

Na esfera internacional lemos atentamente os trabalhos do National Archives of Australia (NAA), Cruz Mundet e Nuñez Fernandez, os normativos da International Organization for Standardization (ISO) como a série ISO 9000:2005, a ISO 15489:2001, a ISO/TR 26122:2008 ou a série ISO 30300:2011, para citar alguns exemplos, mas também artigos como os de Frank Upward e Terry Cook.

Nestes moldes, e conscientes de que um projeto desta natureza “constitui a síntese de múltiplos esforços intelectuais que se contrapõem e se complementam: de abstração teórico-conceitual e de conexão com a realidade empírica, de exaustividade e síntese, de inclusões e recortes, e, sobretudo, de rigor e criatividade”³, optámos por adotar uma metodologia que contemplasse métodos⁴ e técnicas⁵ dos diferentes paradigmas de investigação e possibilitasse uma reflexão dotada de maior sofisticação.

Esta circunstância conduziu-nos a um trabalho distinto do considerado para a arquivística tradicional e para o qual a norma ISO 15489:2001 estabelece oito etapas, embora estas etapas não precisem, contudo, de o ser em simultâneo, pelo que apenas nos focámos, parcialmente, nas três primeiras, ou seja, as relativas à investigação exaustiva e detalhada do(s) contexto(s) em que a informação ocorre, tendo estruturado os resultados deste estudo num segundo capítulo formulado especificamente para o efeito.

Ora, a consciencialização da extensão e complexidade de um tal Sistema (que adveio da referida revisão ao quadro teórico atual) permitiu compreender simultaneamente a impossibilidade de atingir tal finalidade no tempo estabelecido para a concretização do presente trabalho académico, pelo que nos focámos nos seguintes objetivos gerais:

- Conceção de um plano de classificação (capítulo 3);
- Contributos teóricos para a conceção de uma tabela de temporalidade (a integrar futuramente no esquema de classificação) (capítulo 4).

Tendo em conta os objetivos gerais, procurámos alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Investigação preliminar sobre a organização (percurso evolutivo do(s) negócio(s) e atividade(s) para que foi criada e como os executa e estrutura à luz do normativo, regulamentação e legislação nacional e internacional que lhe é aplicável);
- Registo dos dados obtidos pela investigação preliminar e estruturação dos mesmos em texto-síntese;

³ MINAYO, M. (org.); DESLANDES, S., *et al.* (2009). p. 31.

⁴ “Constituem o caminho para chegar ao conhecimento científico, (sendo) o conjunto de procedimentos que servem de instrumentos para alcançar os fins da investigação” (BISQUERRA (1989) *Apud* LOUREIRO, A. (2012). p. 8).

⁵ “Procedimentos de atuação concretos e particulares, meios auxiliares do método” (IDEM. *Ibidem.* p. 8.).

- Estruturação das funções estratégicas, operacionais e de suporte, suas (inter)relações e decomposição em subfunções e processos (enquanto «conjunto de atividades»);
- Revisão da terminologia a adotar para o plano de classificação, à luz da semiótica, enquadrada no ambiente em que irá operar, e tendo por base o Plano de Classificação da Informação Arquivística para a Administração Local – PCIAAL, versão 2.0, por ser um esquema de classificação funcional, nacional, semelhante ao que pretendemos desenvolver para a SANEST, e em que as funções mais se assemelham às observadas na já mencionada empresa);
- Adoção fundamentada do plano de classificação a adotar;
- Análise dos pressupostos teóricos, numa aceção evolutiva, que estão na base dos critérios de avaliação;
- Conceção de um modelo de avaliação, passível de vir a ser aplicado futuramente no âmbito do desenvolvimento da tabela de temporalidade a integrar o plano de classificação adotado.

Uma vez definidos os objetivos e circunscrita a sua área de intervenção à da empresa sobre que versa, optou-se por abordar a temática sob a perspetiva do estudo de caso, ou seja, do “estudo empírico que investiga um fenómeno atual dentro do seu contexto de realidade”⁶. Tal assunção derivou do facto de se ter compreendido, do quadro teórico, a importância de se adequar a conceção de um Sistema de Informação à Organização onde se pretende que o mesmo opere, e donde, a necessidade sublinhada de aí se levar a cabo uma investigação detalhada.

A informação arquivística é produzida e acumulada num contexto orgânico, mais ou menos complexo, e é usada para fins operativos (funcionais) consentâneos com os objetivos da entidade geradora dessa informação e de acordo com a sua pertinência, a qual pode variar e apresentar diferentes graus ao longo do tempo⁷.

Sendo a informação a base do nosso trabalho, observá-la no seu contexto de produção tornou-se pois fundamental.

Assim, o primeiro passo para alcançar os objetivos estabelecidos foi o da realização da investigação em torno da Organização numa perspetiva diacrónica e funcional, baseando-nos, para o efeito, em:

⁶ GIL, A. C. (1994). p. 73.

⁷ RIBEIRO, F.; FERNANDES, M. (2003). p. 28.

- Textos legislativos, normativos e regulamentares aplicáveis à Organização e ao setor em que opera;
- Livros, panfletos e desdobráveis realizados pela empresa sobre o seu percurso histórico, a sua missão, valores, visão e objetivos estratégicos;
- Trabalhos e estudos técnicos e académicos sobre o âmbito de atuação da empresa e sobre as atividades realizadas na mesma;
- Apresentações realizadas pela e sobre como a empresa opera no âmbito de algumas das suas atividades;
- Relatórios de Gestão e das Contas;
- Relatórios de Sustentabilidade;
- Artigos de especialidade para compreensão de alguns conceitos específicos da esfera de atuação da empresa;
- Descritivos de funções nas suas versões mais atualizadas;
- Manual de governo da sociedade, manual de delegação de competências, manual do sistema de gestão integrado.

Uma vez recolhidos os textos e iniciadas as suas leituras analiticamente, foi sendo composta uma base de dados em Excel com vários separadores em que cada um apresentava um conjunto de dados específico, de acordo com o tema em reflexão, o que permitiu reconstruir o detalhe histórico da empresa, com caracterização da sua estrutura orgânica em correlação com as suas funções e atividades, ao mesmo tempo que se procurou ir descrevendo as formas e métodos de organização da informação produzida e/ou recebida.

Alguns destes separadores foram sofrendo revisão ao longo do estudo evolutivo do funcionamento da empresa. Um desses casos foi o do estudo dos relatórios anuais de gestão e contas onde são descritos os principais acontecimentos. Estes foram sendo agrupados por temáticas em linhas que cruzavam com as colunas onde figuravam os respetivos anos.

À medida que se evoluía nas atividades cronologicamente, fomos constatando que estas temáticas adquiriam novas feições: avolumavam-se as atividades que aí decorriam, extinguíam-se as atividades no âmbito dessa temática ou surgiam novas atividades que levavam à adoção de novas temáticas.

Assim, o mapeamento desta informação foi sendo reorganizado até alcançar uma versão final. Do mesmo modo a evolução orgânica foi sendo reajustada até ao ano de 2005 –

altura em que os relatórios de gestão e contas passaram a apresentar graficamente o organigrama e a descrever os órgãos que o compunham, bem como a sua missão.

Após esta investigação e mapeamento dos dados obtidos, foi elaborado o texto correspondente ao segundo capítulo, sendo de destacar que carece de revisão integral pelos técnicos da própria empresa.

Sobre o referido capítulo haverá ainda a considerar que algumas atividades poderão estar mais descritas (em detalhe) que outras, o que acontece na medida em que se conseguiu obter mais informação relativamente a algumas atividades, não tendo o mesmo acontecido em relação a outras. A escolha de o revelar em texto prendeu-se com a necessidade de garantir uma maior agregação de toda a informação que nos foi sendo possível reunir.

Em posse de todos os dados assim obtidos e compilados, bem como do texto síntese que daí resultou (capítulo 2) criámos uma grelha de análise⁸ que possibilitasse identificar e descrever as funções e subfunções identificadas. Esta grelha foi criada tendo por base a metodologia proposta pela ISO/TR 26122:2008, complementada pelas orientações contidas nas normas ISDF e ISAD (G) e desenvolvida em função do quadro teórico apresentado no primeiro capítulo do presente trabalho académico.

Não tendo sido possível aplicar a referida grelha em toda a sua extensão, não deixámos de a considerar e a informação resultante da sua aplicação foi apontada numa base de dados de referência à conceção do plano de classificação e tabela de temporalidade, como suporte à sua posterior conceção e descrição, num nível macro.

Para o efeito de desconstruir cada uma das funções e subfunções nas suas atividades e operações criámos ainda uma segunda grelha de análise⁹, nos mesmos termos metodológicos da anterior, que pudesse ser aplicada em ambiente natural, ou seja, o da origem da informação, e donde se procurou ainda compreender, através das entrevistas e reuniões que foi sendo possível levar a cabo para o efeito, como é que a informação daí gerada era gerida.

A informação resultante da aplicação da referida grelha foi apontada na já mencionada base de dados de referência à conceção do plano de classificação, mais especificamente à conceção e descrição do terceiro nível da estrutura.

Dos resultados obtidos procurámos conceber o plano de classificação a aplicar ao caso da SANEST, fundamentando, ao longo do terceiro capítulo, as opções que fomos tomando.

⁸ Anexo 1.

⁹ Anexo 2.

Tendo reconhecido pelo decorrer da investigação que o plano de classificação não ficaria completo sem que integrasse uma tabela de temporalidade, procurámos complementar ainda o nosso estudo, ao longo do quarto capítulo, com alguns contributos teóricos sobre a avaliação da informação para a sua conceção e integração futuras.

Porém, a ação é, em última análise, o que estrutura a informação – uma das propriedades desta é, aliás, ser estruturável pela ação humana e social – e, daí, a necessidade de indagar, através da própria informação, em que medida a prática se distanciou do que foi definido pela lei. Conclui-se, portanto, que o estudo orgânico-funcional é uma etapa indispensável, mas não suficiente, em qualquer projeto de investigação arquivística¹⁰.

Partilhando da visão dos autores citados procurámos ainda recorrer ao estudo da informação da empresa, o qual permitiu, por um lado, compreender a natureza e a condição de “em execução” ou “finalizado” dos seus processos e, por outro, o detalhe do fluxo das atividades inerentes.

Para o efeito foram contratadas prestações de serviços para transferência e avaliação da informação acumulada, com vista à sua desmaterialização para promover o seu acesso; contudo, da experimentação e maturação dos resultados obtidos, não foi possível a sua utilização uma vez que os termos dos contratos celebrados permitiram alguns desvios ao pretendido, tendo sido necessário realizar alguns ajustes que levaram, simultaneamente, a que não nos fosse possível utilizar esta metodologia de investigação. Refira-se contudo que, desta ocorrência, foi ainda possível estabelecer uma base de referência para trabalhos futuros com a mesma natureza¹¹.

Por fim, e embora não deixando de observar o passado, o enfoque do presente trabalho deu-se no sentido do futuro e também neste sentido estruturámos as conclusões a que o presente trabalho nos conduziu.

¹⁰ RIBEIRO, F.; FERNANDES, M. (2001). p. 47.

¹¹ Anexo 3.

*Nem todo (o) conjunto pode ser considerado um sistema, se não se comportar como tal*¹²

CAPÍTULO 1: DA TEORIA GERAL DOS SISTEMAS AO SISTEMA DE INFORMAÇÃO.

“Num mundo marcado pela globalização das economias, onde as tecnologias e a ação económica são cada vez mais iguais, as culturas e as pessoas permanecem diferentes, de país para país, de organização para organização”¹³.

Falamos de organização com relação (redundante) ao modo como se organiza um sistema, ou seja, ao modo como um determinado conjunto de elementos se relaciona e articula entre si e com o ambiente, combinando esforços individuais para alcançar um propósito coletivo.

O modo como estes esforços individuais foram sendo combinados e articulados ao longo dos tempos foi variando, influenciado pelas diferentes formas de se olhar o mundo e a ciência.

Neste contexto observa-se que, no período entre a Revolução Industrial e a Segunda Grande Guerra, “o enfoque esteve na divisão do mundo, dos seus fenómenos e factos, em frações de análise cada vez menores, para a compreensão e a descoberta das leis que o regiam. Por esta via, chegou-se aos átomos, aos elementos químicos, às células, aos instintos e às percepções elementares”¹⁴.

A partir dos anos 50 o discurso científico mudou, sendo que “os problemas começam a ser vistos dentro de enfoques globais. Portanto, em vez de se estudar o todo em relação às partes, são estas que começam a ser explicadas de acordo com o todo. Este enfoque é compatível com o antigo. O conhecimento anteriormente acumulado pela humanidade não é posto de lado, mas ampliado pela possibilidade de serem descobertas novas relações, capazes de elucidar melhor o funcionamento do todo”¹⁵.

Transposta para o campo dos estudos organizacionais, observa-se simultaneamente uma abertura dos sistemas a partir de 1960, numa evolução que alterna entre o racional e o social:

¹² FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 17.

¹³ HOFSTEDE, G. (2003); prefácio por Jorge Marques.

¹⁴ FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 4.

¹⁵ IDEM - *Ibidem*. pp. 4-5.

Modelos Organizacionais.

| Período Temporal | Modelos Organizacionais | Descrição |
|-------------------|----------------------------|---|
| 1900 – 1930 | Modelos Racionais Fechados | Burocracia como forma mais eficaz de organização |
| 1930 – 1960 | Modelos Sociais Fechados | O aspeto social e a pessoa passaram a ser o centro das preocupações |
| 1960 – 1970 | Modelos Racionais Abertos | A estrutura e a planificação adquirem novamente relevo |
| 1970 - Atualidade | Modelos Sociais Abertos | Recupera-se a preocupação com o aspeto social |

Fonte: Yves Bertrand¹⁶ (esquema adaptado).

Assim, a “especialização, gerada pela fragmentação das ciências”¹⁷ dá origem a uma “integração de campos, gerando o aparecimento de novas ciências multidisciplinares”¹⁸, como a Ciência dos Sistemas, ou transdisciplinares como a Ciência da Informação.

Focando-nos na atualidade e nos modelos sociais abertos, estes enquadram-se pelo meio complexo e dinâmico dos tempos modernos, o que se reflete na própria complexidade e no dinamismo que as organizações, então, adquirem, acentuados por uma estrutura interna agora despida de formalismo e dotada de espaço para a iniciativa individual.

No âmbito da Sociologia funcionalista, Parsons (1992) define os sistemas sociais, em função da sua constituição e estruturação, dada pela interação de indivíduos, que agem entre si e sobre si mesmos, enquanto atores individuais e sociais. Estas relações são ações orientadas, de pessoa para pessoa, fazendo com que a unidade mais significativa do sistema social não seja propriamente o indivíduo, mas o papel que ele desempenha¹⁹.

Esta complexidade organizacional seria, para Bertrand (1994), mais facilmente analisada e compreendida à luz do pensamento sistémico que então se advogava e que se enquadrava nos modelos sociais abertos:

O conceito de sistema e a teoria sistémica, sob a perspetiva humana e social, repercutem-se na teoria do pensamento complexo. Para Morin (1977), as partes constitutivas de um sistema são unidades completamente organizadas; portanto, indissociáveis. A

¹⁶ BERTRAND, Y. (1994). p. 16.

¹⁷ FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 5.

¹⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 5

¹⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 6.

organização é o aspeto interno do sistema, configurado pelas interrelações, articulações e estrutura. O sistema, propriamente dito, aparece como o aspeto externo e caracteriza-se pela globalidade, forma e emergência²⁰.

Na perspetiva da sistémica, ou ciência dos sistemas, a visão analítica da ciência, levando à especialização e a um quase impossível diálogo entre cada uma das partes, não permitiria alcançar um conhecimento total do problema, o que não coincidia com a nova visão (sistémica) que se procurava alcançar diante do conhecimento:

No contexto sistémico, “total” alude à soma de todas as partes constituintes de um conjunto. “Todo” remete ao conjunto não divisível em partes. Assim, um “sistema” não é propriamente a soma das partes, mas antes, a emergência das partes, num todo organizado, sendo este, algo mais complexo do que a simples soma daquelas²¹.

Nesta linha, e em oposição à tendência analítica, autores como Bertalanffy procuraram ter em conta esta totalidade de um fenómeno:

Compare os pontos de vista do diretor do pessoal, do da produção ou do presidente do sindicato. Verificará que os pontos de vista são diferentes e nunca dão uma visão global da organização. Poder-se-ia multiplicar tais exemplos mostrando claramente que o corte em partes, da mesma maneira que uma análise especializada, não podem dar uma visão global e sintética de uma organização. Tal é o problema que provocou o nascimento da teoria geral dos sistemas²².

Deste modo, para Freitas e Ferreira (2007), a Teoria Geral dos Sistemas, “ao desenvolver princípios unificadores, aproxima-se dos objetivos de “unidade científica” e da visão de abrangência dos campos do conhecimento, propaladas neste período”²³.

Ao referir-se à noção de totalidade, Smuts (1926) alude ao todo de um modo particular. Afirma o autor que este “tem qualquer coisa de interno, uma espécie de interioridade estrutural e funcional que funda esta totalidade”²⁴.

Também para Bertalanffy (1975) a forma como as partes se organizam e ordenam marcará toda a diferença para o entendimento completo do todo estruturado. De tal modo que, quando as partes se dividem e desarticulam, o sistema altera-se significativamente, “havendo hipótese de desorganização ou reorganização”²⁵.

A estrutura pode, então, “ser definida como o modelo estabelecido das relações entre os componentes ou as partes de uma organização. No entanto, a estrutura de uma

²⁰ FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 6.

²¹ IDEM - *Ibidem*. p 5.

²² BERTRAND, Y. (1994). p. 26.

²³ FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 5.

²⁴ SMUTS *Apud* BERTRAND, Y. (1994). p. 28.

²⁵ FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 6.

organização não é tão visível como a estrutura de um sistema biológico ou a de um sistema mecânico. É difícil vê-la; deve-se antes inferi-la a partir das suas operações e do seu comportamento”²⁶.

Neste pressuposto, ao estabelecer a estrutura de uma Organização, será igualmente necessário desenhar subsistemas e, posteriormente, os modelos de relações formais e de tarefas, designados organogramas. As atividades e/ou tarefas são distribuídas pelos diversos setores (subsistemas) e pessoas da Organização, tendo em conta as relações hierárquicas estabelecidas, assim como as políticas e procedimentos organizacionais.

Segundo Oliveira (2002), devem ser considerados, no mínimo, 3 níveis de hierarquia dos sistemas: (a) o sistema, é o que se está estudando ou considerando; (b) os subsistemas, são as partes identificadas de forma estruturada, que integram o sistema; e (c) o supersistema ou ecossistema, é o todo e o sistema é um subsistema dele²⁷.

Neste contexto, o que externamente observamos como um sistema, internamente é configurado pelo modo específico como as partes se interrelacionam e articulam, consubstanciando-se numa estrutura que é mais do que somente a soma das partes que emergem no todo organizado e que a ele se subordinam, e incluindo a qualidade das interações dentro do sistema, sendo o que faz com que as partes envolvidas estejam de tal modo articuladas que fazem emergir o todo.

Desarticuladas as partes (ou afetada a qualidade das suas interações), levará a que o sistema se altere significativamente, podendo chegar a uma desorganização.

A este nível integra-se o objeto da cibernética que vem alimentar o ponto de vista sistémico da autorregulação. “Segundo Wiener (1968), do ponto de vista da transmissão da informação, a distinção entre máquinas e seres vivos, humanos ou não, é mera questão de semântica”²⁸, diríamos, de perspetiva. Para Wiener, as máquinas seriam, pois, idênticas aos seres vivos no que respeita à estrutura e funcionamento dos mesmos enquanto sistemas abertos que necessitam de se autorregular para que o caos não sobreleve a ordem.

Trata-se da (auto)regulação que ocorre no sistema, mediante a informação que chega através do *feedback*. Num sistema aberto, esta informação é processada e o erro é corrigido, mantendo, assim, o sistema equilibrado (ordem-desordem-organização).

²⁶ BERTRAND, Y. (1994). p. 85.

²⁷ FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 8.

²⁸ WIENER *Apud* WIKIPEDIA; Verbete: “cibernética”.

Os sistemas abertos, por uma questão de essência e propósito, não podem viver isolados, mas antes, devem adaptar-se constantemente às condições do ambiente. A adaptabilidade é um processo contínuo de aprendizagem e auto-regulação do sistema. (...)

(...) é a “informação potencial” que permite a um sistema aberto efetuar a auto-organização e a transformação da entropia positiva em entropia negativa²⁹.

Deste modo, e em conformidade com a perspetiva social das organizações, baseada em modelos sociais abertos, é possível observar uma troca de energia cíclica entre o sistema organizacional e o ambiente, assente nos seguintes componentes:

Entradas – “forças que fornecem ao sistema o material, a informação e a energia para a operação ou processo”³⁰;

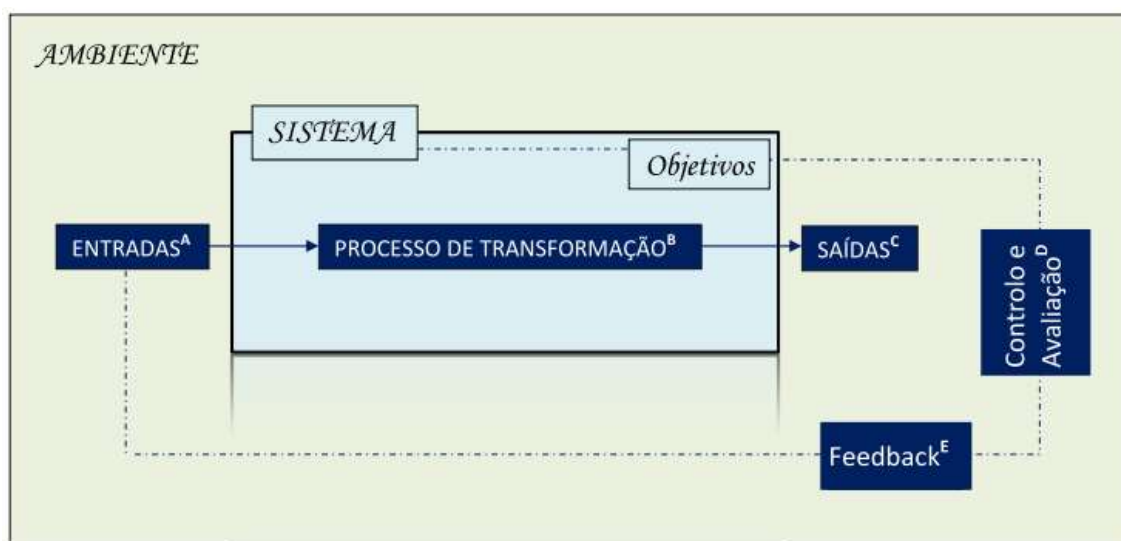
Processo de Transformação – “função que possibilita a transferência de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída)”³¹;

Saídas – “resultados do processo de transformação”³²;

Controle e Avaliação – “verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos”³³;

Feedback – também designada por *retroalimentação*, trata-se da tentativa de o sistema se autorregular.

Figura 1: Troca de energia cíclica.



Fonte: FREITAS e FERREIRA³⁴ (esquema adaptado).

²⁹ FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 9.

³⁰ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

³¹ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

³² IDEM - *Ibidem*. p. 7.

³³ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

³⁴ IDEM - *Ibidem*. p. 8.

Desta troca de energia cíclica entre a organização e o ambiente observam-se ações e reações, donde se obtêm resultados que é necessário estruturar, (inter)relacionar e gerir o mais eficaz e eficientemente possível, de modo a que as partes se interliguem interna e continuamente num todo estruturado que contribui, em toda a sua extensão, para conduzir a Organização ao sucesso.

Este, por sua vez, “pode ser consequência da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para continuamente melhorar o seu desempenho, tomando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas”³⁵.

Neste sentido, um dos sistemas de gestão que tem vindo a adquirir maior fôlego na atualidade é o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

A preocupação com a *Qualidade* é, contudo, já muito antiga, tendo vindo a sofrer, ao longo dos tempos, uma evolução para soluções mais completas e menos repressivas, formalizando-se como **conceito de gestão** no século XX³⁶.

Assim, surgem os Sistemas da Qualidade na década de 30 e 40; a Gestão da Qualidade Total na década de 50; o Modelo da Qualidade Total (Japão) na década de 70 (numa tentativa de gestão integrada da Qualidade) e os modelos de garantia da Qualidade, como a ISO 9000, que nascem na Europa no início da década de 80 e se internacionalizam na década de 90.

O TQM, no âmbito dos modelos de qualidade total, e a ISO 9000, no âmbito dos modelos de garantia da qualidade, transformam-se nas principais referências da gestão da qualidade³⁷.

Para Ana Paula Almeida (2013), mais do que apenas estabelecer a evolução e as diferenças existentes entre as posições dos diversos autores face à referida evolução do conceito de *Qualidade*, é ainda de relevar a dimensão subjetiva deste conceito.

Existe um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos aos produtos/serviços que visam corresponder às necessidades e expectativas dos clientes. Quanto mais esses elementos satisfizerem um cliente, mais Qualidade esse produto/serviço tem para esse cliente. Isto significa que um mesmo produto/serviço pode não ter a mesma Qualidade para dois clientes diferentes, o que nos permite considerá-la também como um conceito dinâmico em termos subjectivos. A percepção sobre a Qualidade dependerá assim das necessidades e expectativas que cada um deles tem³⁸.

³⁵ NP ISO 9000, 2005. p. 7.

³⁶ VELOSO, C. (2012). p. 16.

³⁷ ALMEIDA, A. (2013). p. 26.

³⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 30.

As diferentes filosofias, ideias e ideais, em que pode assentar o desenvolvimento de um SGQ, associado à dimensão subjetiva do próprio conceito, conduz por fim o gestor à necessidade de proceder a uma escolha que se ajuste à organização que lidera:

Desde os tempos de Frederick W. Taylor até aos dias de hoje, muito se tem discutido sobre qual a melhor forma para se obter a qualidade numa organização. São inúmeros os instrumentos disponíveis para se organizar um SGQ, cada um com as suas vantagens e desvantagens e adaptáveis às mais diferentes realidades em que se encontram as organizações³⁹.

Um desses instrumentos é a norma para a Qualidade (ISO 9001:2008⁴⁰) que nasce da consciencialização de que “para el usuario del producto o del servicio, un producto o un servicio normalizado es una garantía frente a outro que no aplica normas de ningún tipo o solo algunas”⁴¹.

Note-se que, embora da leitura da história evolutiva da ISO 9001 se entendam os importantes subsídios dados pelo Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), o presente estudo focar-se-á nos princípios estabelecidos pela ISO 9001.

Em poucas palavras, em um sistema de gestão da qualidade, a organização diz o que vai fazer (nível das normas e procedimentos documentados), faz o que pretende e prova o que fez (por meio dos documentos). Através das informações registradas em suportes físicos são objetivadas as ações, possibilitando o controle dos resultados⁴².

Assente numa visão sistémica que permite “identificar, compreender e gerir processos interrelacionados como um sistema”⁴³ (**abordagem sistémica da gestão**), a gestão da Qualidade observa o sistema organizacional como um todo estruturado que se interrelaciona e não apenas nas suas partes separadamente.

Esta abordagem em que se consideram as organizações como unidades sistémicas concretiza-se através de uma “estratégia organizacional integrada e sistemática que tem como objetivo melhorar a Qualidade da gestão organizacional, de produtos e serviços que são oferecidos”⁴⁴.

Neste sentido, todos os elementos estabelecidos para o sistema (sejam os processos, as responsabilidades, as ações, os registos, os canais de comunicação, etc.) devem sê-lo

³⁹ ALMEIDA, A. (2013). p. 39.

⁴⁰ Complementada com uma família de normas ISO 9000 que constituem a sua estrutura metodológica.

⁴¹ NÚÑEZ FERNÁNDEZ, E. (1999). p. 14.

⁴² CARDOSO J.; LUZ A. (2004). p. 52.

⁴³ ISO 9000:2005. p. 8.

⁴⁴ VELOSO, C. (2012). p. 78.

“sempre numa perspectiva sistémica e integrada que supera as divisões organizacionais”⁴⁵.

Neste contexto, importa-lhe o **envolvimento das pessoas**. Procura exponenciar as suas competências e capacidades, permitindo uma maior motivação e um maior envolvimento. Estes, em última instância, traduzir-se-ão num benefício para a organização.

Esta visão mais abrangente associada à cultura organizacional, implica que o SGQ seja entendido como uma prática de gestão que se traduz no envolvimento de todos os que trabalham na organização, num processo de cooperação de todos (...) O todo faz a equipa. As pessoas de todos os níveis hierárquicos são a essência da organização⁴⁶.

Para este envolvimento e motivação concorrem e contribuem as medidas tomadas pelos líderes da organização, donde a importância da **liderança** no contexto da *Qualidade*: “através da liderança e das medidas tomadas, os líderes estabelecem uma unidade de propósitos e linhas de orientação da organização”⁴⁷.

Mas não é apenas o foco no ambiente interno que motiva os princípios da gestão da Qualidade. Também a relação com o exterior é considerada importante, donde o **foco no cliente**, dado ser deste que a Organização depende.

Ao identificar (mediante o “resultado de inquéritos e outro tipo de informação”⁴⁸) as necessidades do cliente, a Organização procura concretizá-las em produtos e serviços que aumentem a sua satisfação, fidelizando-o: “se as organizações dependem dos clientes, eles são a sua razão de existir, tudo o que fazemos afeta o cliente, pelo que devemos compreender as suas necessidades e expectativas atuais e futuras, temos que as converter em serviços e produtos para que satisfaçam os seus requisitos e temos de nos esforçar por exceder as suas expectativas”⁴⁹.

Sob este aspeto, e numa interdependência que se pretende benéfica para ambas as partes, também a relação mútua da organização com os seus **fornecedores** pode trazer vantagens ao acrescentar valor a ambos nesta parceria no negócio.

Mas todos os requisitos na gestão da Qualidade se entrecruzam e se implicam, comprometendo-se neste esforço orgânico-cultural de acrescentar valor e propiciando a **melhoria contínua** enquanto “actividade permanente que tem como objectivo aumentar a capacidade de uma organização para satisfazer os requisitos”⁵⁰.

⁴⁵ VELOSO, C. (2012). p. 78.

⁴⁶ ALMEIDA, A. (2013). p. 48.

⁴⁷ IDEM - *Ibidem*. p. 46.

⁴⁸ VELOSO, C. (2012). p. 23.

⁴⁹ ALMEIDA, A. (2013). pp. 46-47.

⁵⁰ VELOSO, C. (2012). p. 25.

Nesta perspetiva, W. A. Shewart (1951) elaborou o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), também conhecido como o ciclo de Deming da Qualidade, que consiste numa “metodologia essencial para a gestão da qualidade”⁵¹ ao estabelecer uma sequência de 4 etapas aplicadas aos processos, e ao sistema no seu todo, para controlar as atividades da organização, potenciando a melhoria contínua.

Esta ação permanente de melhoria contínua deverá fazer parte da cultura da própria organização, em todos os níveis e sob todos os aspetos: “Da cultura da organização deverá fazer parte uma procura constante da melhoria contínua de todos os aspectos, sejam eles produtos, processos ou sistemas”⁵².

O processo é aqui entendido “como uma actividade que utiliza recursos para transformar *inputs* em *outputs*”⁵³. Por sua vez estes *outputs* (saídas) ou resultados alcançados “são atingidos de forma mais eficiente quando as actividades e recursos que lhes estão associados são geridos como um processo”⁵⁴.

Assim, para desenvolver um SGQ eficaz, com vista à melhoria contínua, este deve assentar na **gestão por processos**, sendo necessário identificar e compreender todos os processos de negócio, assim como as suas interações, numa óptica de transversalidade em que a organização é observada além das suas funções ou das suas áreas e departamentos – “Esta metodologia é designada por abordagem de processos ou gestão por processos de trabalho”⁵⁵.

A identificação e formalização dos processos implicam poder localizar as diferentes “cadeias de atividade” que concorrem para um objetivo comum. Isto envolve a necessidade de identificar, compreender e gerir os processos e procedimentos administrativos de forma interrelacionada como num sistema, o que contribui para que a organização atinja os seus objetivos com eficácia e eficiência. Este tipo de abordagem implementada na melhoria contínua motiva os Recursos Humanos, aumenta a qualidade e contribui para a satisfação dos clientes⁵⁶.

Esta abordagem transversal, orientada por processos, entende a gestão da organização em torno das suas atividades, numa visão horizontal (figura 3⁵⁷) e já não em torno das suas áreas departamentais, numa visão vertical (figura 2⁵⁸).

⁵¹ ALMEIDA A. (2013). p. 56.

⁵² VELOSO, C. (2012). p. 25.

⁵³ IDEM - *Ibidem*. p. 24.

⁵⁴ ALMEIDA A. (2013). p. 47.

⁵⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 47.

⁵⁶ ALMEIDA A. (2013). p. 50.

⁵⁷ In <http://balancedscorecard.blogspot.pt/2008/03/o-paradoxo-da-abordagem-por-processos.html> (esquema adaptado).

⁵⁸ In <http://balancedscorecard.blogspot.pt/2008/03/o-paradoxo-da-abordagem-por-processos.html> (esquema adaptado).

Figura 2: Visão vertical da organização.

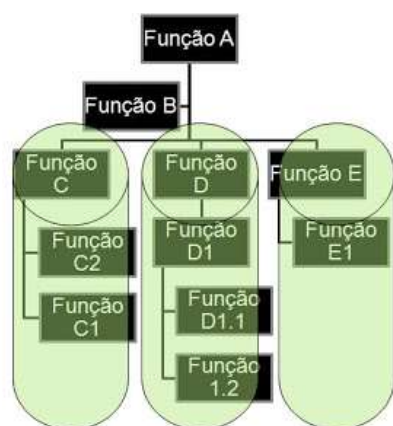
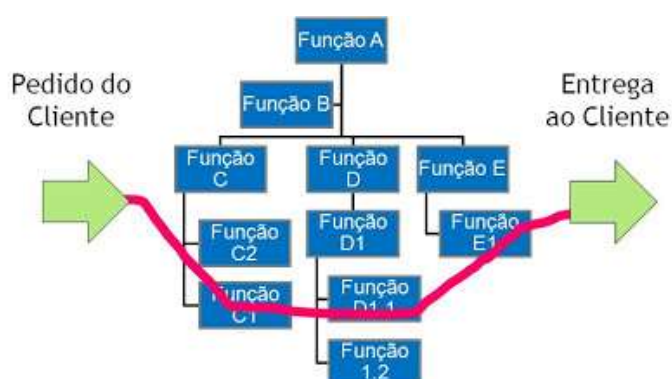
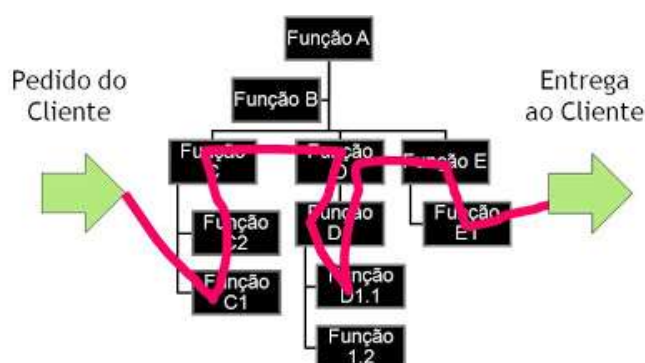


Figura 3: Visão horizontal da organização.



Num momento de “complexidade” que caracteriza as sociedades atuais, onde o cliente é exigente e pretende respostas rápidas e eficazes, o que se verifica é que a visão vertical das Organizações já não é suficiente para responder satisfatoriamente ao cliente. Não se limitando às fronteiras de um só departamento, cada atividade embebe informação e ação em diversos departamentos. Se o seu fluxo não for identificado e caracterizado, observar-se-á um *looping* constrangedor como o da figura 4⁵⁹. O que se verifica é pois um ciclo de duplicações e redundâncias, desperdícios de trabalho e recursos, numa tentativa de adaptação da nova realidade à gestão das Organizações hierarquicamente tradicionalizadas:

Figura 4: Informação em *Looping*.

⁵⁹ In <http://balancedscorecard.blogspot.pt/2008/03/o-paradoxo-da-abordagem-por-processos.html> (esquema adaptado).

Ora, numa abordagem por processos, assente numa visão horizontal e transversal da Organização, assim como numa gestão em torno das atividades, estas redundâncias e duplicações serão mais facilmente identificadas e eliminadas. “O objetivo final é a melhoria contínua, realizado através da verificação constante das saídas, e da medição da satisfação dos clientes”⁶⁰.

Embora seja frequente confundir o conceito de processo com o conceito de procedimento, a Norma ISO 9000 estabelece a sua diferença, sendo que, enquanto o primeiro trata do “conjunto de atividades interrelacionadas ou interactuantes que transformam *entradas* em *saídas*”⁶¹, o segundo tratar-se-á do “modo especificado de realizar uma atividade ou um processo”⁶², podendo estar ou não documentado.

De acordo com esta visão, o processo é elaborado e descrito segundo “uma estrutura lógica representativa da sequência das atividades executadas, ilustradas num fluxograma esclarecedor das interações existentes entre os processos”⁶³. Nele se observa um fluxo de informação, passível de ser registado e rastreado, se registado.

Este conceito de «rastreadibilidade» “está intimamente relacionado com a necessidade de, em qualquer Organização, sustentada por um sistema de informação, ser possível compreender-se *a posteriori* a tramitação dos processos e, em última instância, a “biografia” das atividades desenvolvidas”⁶⁴.

Ao fomentar “o uso da abordagem de processos num sistema da qualidade”⁶⁵ e ao sublinhar, neste modelo de SGQ, a importância do controlo destes mesmos processos (quer ao nível da informação, no geral, quer ao nível dos registos, em particular), a ISO 9001 está igualmente a estabelecer a necessidade de prover este sistema de uma supervisão rigorosa da informação registada, ou seja, “a necessidade de planeamento, implementação, auditoria e manutenção de um Sistema de Informação. O objetivo será tornar as informações e registos relevantes permanentemente protegidos, disponíveis e de modo inteligível, a pessoas ou sistemas autorizados através da gestão e controlo dos acessos/permittões”⁶⁶, de modo a sustentar **tomadas de decisão** seguras, baseadas em factos e na análise de dados e informações relevantes (consideradas aqui como estratégicas) que deverão ser o mais concretas, completas e fidedignas possível.

⁶⁰ ALMEIDA, A. (2013). p. 48.

⁶¹ ISO 9000:2005. p. 19.

⁶² IDEM - *Ibidem*. p. 21.

⁶³ ALMEIDA, A. (2013). p. 48.

⁶⁴ IDEM - *Ibidem*. pp. 49-50.

⁶⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 51.

⁶⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 54.

Do mesmo modo que a informação para o indivíduo lhe traz vantagens, para as organizações essas vantagens são ainda mais evidentes, pois a sua complexidade implica a coordenação e interacção de um conjunto de indivíduos e a resposta a solicitações que lhe são exteriores, com a exigência de padrões de qualidade cada vez mais elevados. Para o efeito, recorre-se ao uso de sistemas de informação baseados em computadores que proporcionam actualmente os meios mais adequados, embora não exclusivos, para suporte à tomada de decisão e à acção, nas organizações⁶⁷.

Num SGQ “é de crucial importância que todos os procedimentos, normas, especificações sejam documentados (documentos da qualidade) e que todos os resultados de processos de trabalho sejam registrados em documentos (registros)”⁶⁸. Neste contexto, e entendendo *registro* como sinónimo de “documento que expressa resultados obtidos ou fornece evidência das atividades realizadas”⁶⁹, e ao qual é atribuído “um identificador único no momento da sua integração no sistema de arquivo”⁷⁰, estes são fundamentais porquanto evidenciam “que aquilo que foi planeado, foi ou não executado conforme as normas e procedimentos vigentes”⁷¹, e de acordo com os objetivos e metas (pré)estabelecidos pela Organização.

Contudo, e embora a norma especifique a obrigatoriedade de registar a informação que suporta os processos administrativos na Organização, não esclarece como é que estes registos, assim como a sua gestão, deverão ser realizados.

Daqui se infere “a importância vital dos trabalhos de gestão das informações e dos arquivos em um sistema da qualidade”⁷², sendo possível afirmar que “sem gestão da informação não há gestão da qualidade”⁷³, e entendendo mesmo, o Sistema de Informação, como um suporte ao Sistema de Gestão da Qualidade.

A Gestão da Qualidade considera a *Gestão da Informação* um processo estratégico nas organizações pois na gestão dos processos temos informação/documentos, os processos têm que ser documentados para serem corretamente geridos e a qualidade dos processos controla-se documentalmente com registos (evidências)⁷⁴.

Desta necessidade de dotar o sistema de gestão da qualidade de “un sistema auténtico, fiable y operativo de gestión de documentos”⁷⁵ foca-se a atenção na norma ISO 15489 (NP 4438:2005), a qual “assume particular relevo, uma vez que visa a uniformização de

⁶⁷ GOUVEIA, L.; RANITO, J. (2004). p. 8.

⁶⁸ CARDOSO J.; LUZ A. (2004). p. 54.

⁶⁹ ISO 9000:2005. p. 24.

⁷⁰ NP 4438-1:2005. p. 10.

⁷¹ CARDOSO J.; LUZ A. (2004). p. 55.

⁷² IDEM - *Ibidem*. p. 55.

⁷³ CARDOSO J.; LUZ A. (2004). p. 52.

⁷⁴ SILVA, A.; PINTO, M. (2005). p. 5.

⁷⁵ NÚÑEZ FERNÁNDEZ, E. (1999). p. 90.

processos e procedimentos logo na fase da produção documental, isto é, ao nível dos arquivos correntes, e promove a normalização da gestão integrada de documentos”⁷⁶, de um modo continuado.

Concebida em 1995 como norma nacional pelos Arquivos Nacionais da Austrália, o documento normativo da *Australian Standards* AS 4390 foi primeiramente aplicado aos documentos em papel, sendo que, com a sua adaptação para norma internacional ISO (ISO 15489, publicada em 2001) passaram a ser contemplados também os documentos digitais.

A experiência em torno da realidade digital em relação à produção, gestão e conservação da informação parece ter sido decisiva para a elaboração do modelo subjacente à norma, a qual parece procurar garantir, inclusive, o momento de transição que se vive entre o suporte físico e o suporte digital e contemplando a informação produzida em ambos os suportes, mas igualmente em cenários de sistemas mistos, muito habituais, onde tanto se gere informação em suporte físico quanto digital.

ISO 15489-1 se define como una norma que se aplica a la gestión de documentos en todos los formatos o soportes, creados o recibidos por cualquier organización pública o privada en el ejercicio de sus actividades o por cualquier individuo responsable de crear y mantener documentos⁷⁷.

Tendo em conta que a gestão da informação pode ser feita sob a égide de diversos modelos, no caso da AS 4390 esta parece assentar no modelo da gestão continuada de documentos (*Records Continuum Model*), desenvolvido por Frank Upward, “según el cual los documentos no siguen de forma lineal las fases de un ciclo vital pasando por sucesivos tipos de estádios y de archivos, sino que están sometidos a ciclos constantes hasta su eliminación o conservación definitiva”⁷⁸.

De acordo com este raciocínio, a informação deverá ser guardada e conservada, não tanto pela sua idade, mas antes pelo tempo considerado necessário para satisfazer os requisitos e as necessidades organizacionais, normativo-legais, sociais e culturais:

Records are both current and historical from the moment of their creation. By definition they are frozen in time, fixed in a documentary form and linked to their context of creation. They are thus time and space bound, perpetually connected to events in the past. Yet they are also disembedded, carried forward into new circumstances where they re-presented and used⁷⁹.

⁷⁶ SILVA, C. G. (2008). p. 7.

⁷⁷ NÚÑEZ FERNÁNDEZ, E. (1999). p. 93.

⁷⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 90.

⁷⁹ SOCIETY RECORDS; In <http://john.curtin.edu.au/society/australia/>.

O pensamento e a prática do *record continuum* parecem focar-se, assim, não apenas num registo, mas na(s) sua(s) relação(ões) com os restantes registos e enquadrado pelos seus contextos de criação e uso – algo que vem sendo explicitado nas normas ISO 9000 e NP 4438, se atentarmos nos termos e conceitos aí definidos, assim como nas orientações à construção de um Sistema de Informação, como as descreve a NP 4438.

Ora, se entendermos por informação “uma coleção de dados que, quando apresentada de determinada forma e em determinado momento, melhora o conhecimento do indivíduo que a recebe, de modo a que este indivíduo se torne mais capaz de realizar a ação ou decisão a que se propõe”⁸⁰, então, os dados considerados relevantes serão aqueles que permitirão obter informação, tendo ainda a consciência de que “nem toda a informação possui a mesma importância ou prioridade para cada indivíduo e para a organização”⁸¹.

De facto, se a informação é percebida por pessoas, em níveis e contextos diferentes, terá significados diferentes. Isto se dá em função de que o indivíduo compreende uma mensagem comunicada, recorrendo ao seu universo conceitual, que é a totalidade das experiências por ele acumuladas e que determinam, tanto o grau de compreensão da mensagem quanto os resultados por ela provocados, no plano da significação⁸².

Do mesmo modo, aquilo que para uns é informação, para outros não passa de dados. No caso, este entendimento varia conforme o contexto em que nos encontramos, o qual irá impulsionar a seleção dos dados que serão considerados relevantes e que irão realmente permitir que a informação assome e, com ela, o conhecimento.

Informação não relevante pode ser contraproducente e proporcionar mais confusão e dificuldades que a sua própria não existência – nestes casos estamos perante um fenómeno de entropia, onde não é fácil ou sequer possível detetar qual a informação relevante para tomar determinada decisão ou ação⁸³.

Assim, ter dados e informação desagregados, dispersos e desorganizados não traz valor acrescentado à organização. A informação será tanto mais útil quanto mais qualidade, acessibilidade e facilidade de apresentação e interpretação tiver. Uma vez em posse das informações relevantes é possível então construir conhecimento, enquanto resultado da “avaliação da informação disponível para a tomada de decisão”⁸⁴.

O gerenciamento eficaz e a obtenção de informações confiáveis tornam-se cada dia mais importantes para a sobrevivência da organização em um mundo extremamente dinâmico

⁸⁰ GOUVEIA, L.; RANITO, J. (2004). p. 10.

⁸¹ IDEM - *Ibidem*. p. 17.

⁸² FREITAS, M.; FERREIRA, D. (2007). p. 13.

⁸³ IDEM - *Ibidem*. p. 11.

⁸⁴ IDEM - *Ibidem*. p. 12.

e competitivo. A informação transformou-se em um recurso fundamental de toda a empresa e por isso as empresas que ganharão a guerra económica serão aquelas que ganharam a guerra da informação⁸⁵.

Nesta medida, é possível olhar também o acesso ao conhecimento sob uma perspectiva sistémica e desenhar um Sistema de Informação que suporte o fluxo de informação interno e externo de uma empresa, bem como as suas (inter)relações permanentes, recolhendo, armazenando, processando, representando e distribuindo informação organizada.

Na visão de Allen (1996), por exemplo, as chamadas “Instituições de informação” agregam “serviços de informação”: Elas atuam como organizações (i.e., são sistemas) que possuem metas, missão e objetivos gerais definidos, trabalham dentro de determinados pressupostos e atendem a diferentes tipos de usuários e intermediários, que vão interagir, na busca dos seus propósitos. Os serviços, por outro lado, fazem parte das instituições (i.e., são subsistemas), mas têm como objetivo atender às necessidades específicas de um grupo de usuários, servindo-se, para isto, de intermediários que orientam o processo. A eles agregam-se, portanto, os “sistemas de informação” (sendo, também estes, subsistemas)⁸⁶.

No caso do estudo levado a cabo no presente trabalho académico, é na perspetiva social de um subsistema aberto que o Sistema de Informação assoma, sendo que o modo como nele versamos será determinante à sua implementação.

Ora, enquanto subsistema do sistema maior que é a empresa, um dos objetivos do Sistema de Informação será o de auxiliar à tomada de decisão eficaz, eficiente e em tempo útil, mediante a regulação de características que garantam a qualidade dos dados e das informações mais adequadas à Organização.

A este respeito, citando a UNESCO, Peña Vera (2010) sublinha ainda que “la creciente información actual, principalmente vía Internet, resulta cada vez más difícil de filtrar, tratar y dominar, lo cual se traduce en barreras (...) que impiden hacer un uso efectivo de ella. El exceso de información no sólo no significa mejor comprensión de la realidad, sino que, con frecuencia alarmante, produce el efecto contrario”⁸⁷.

Para a referida autora, o acesso ao saber requiere, pois, a aplicação de procedimentos de organização e representação do conhecimento, relacionando-os directamente com os elementos que constituem esse mesmo conhecimento: os **dados**, ou seja, as unidades mais

⁸⁵ MENEGHETTI, A. (2002). p. 12.

⁸⁶ IDEM - *Ibidem*. pp. 15-16.

⁸⁷ PEÑA VERA, T. (2010). pp. 17-18.

pequenas, básicas e concretas que, uma vez agregadas por relações de complementaridade, resultarão em **informação** (esta entendida como o “resultado da análise de dados, de forma útil para determinado problema ou contexto”⁸⁸).

Estes procedimentos, embora tenham sofrido uma necessária evolução desde os seus primórdios, continuam a revelar-se como naturalmente necessários para a recuperação da informação, e donde se destacam as ações focadas na sua representação.

Representar informação significa criar “imagens”, não exatas e integrais (...), mas suficientemente rigorosas para tornar possível uma identificação inequívoca dos objectos representados. Para esse efeito usa-se a chamada “descrição” ou “representação descritiva” que, hoje em dia, começa a ser designada por meta-informação (informação sobre a própria informação)⁸⁹.

Tal significa dizer que o Sistema de Informação não realiza o processo de comunicação nem a assunção do conhecimento. Antes, ele promove a possibilidade da sua realização, logo desde a conceção, constituindo-se não só pelos dados e informação, *per si*, mas também pela integração de recursos humanos e informáticos (*hardware* e *software*), procedimentos e modelos de análise, planeamento, controlo e decisão.

Toda esta estruturação do Sistema de Informação é hoje facilitada pela Norma Internacional ISO 15948 (NP 4438) enquanto “primeira norma internacional para gestão de documentos, cujo foco é o controle da produção, conservação, utilização e eliminação da informação registrada em qualquer suporte, que compreende a prova das atividades e transações de determinada instituição pública ou privada”⁹⁰.

Ao estabelecer uma metodologia de conceção e implementação de Sistemas de Informação fidedignos, íntegros, conformes, inteligíveis e sistematizados, baseada na metodologia a que os seus autores designaram DIRKS – *Designing and Implementing RecordKeeping Systems*⁹¹, e apresentada no item 8 da norma internacional ISO 15489, são estabelecidos 8 passos (ou etapas) que podem ser executados “interactivamente, parcial ou gradualmente, de acordo com as necessidades organizacionais, os requisitos formais e as alterações verificadas nos ambientes organizacional e de gestão de arquivos”⁹².

⁸⁸ GOUVEIA, L.; RANITO, J. (2004). p. 12.

⁸⁹ RIBEIRO, F. (2005). p. 15.

⁹⁰ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA; DIRKS Manual. pp. 107-108.

⁹¹ “The Dirks Manual is based on an exposure draft released jointly by the National Archives of Australia and State Records in February 2000”. (*IDEM - Ibidem*. p. 2). Contudo, “DIRKS is not new. It is based on traditional system design methodologies, but has been adapted to meet recordkeeping objectives. DIRKS provides a structure for many of the traditional operations you and your organization have always conducted. It is not a new and daunting approach – it is a methodology based on traditional principles that is designed to help you achieve meaningful and applicable outcomes.” (*IDEM - Ibidem*. p. 12).

⁹² NP 4438-1:2005. p. 18.

Tal como apresentado no item 8 da Norma ISO 15489, a Metodologia DIRKS foi concebida em oito passos (...). Estes passos compreendem todo o processo de implantação de um sistema de gestão de documentos desde a pesquisa sobre a organização, suas funções e procedimentos, até a avaliação da implementação, revisão dos instrumentos e do sistema de arquivamento⁹³.

Figura 5: Metodologia DIRKS.

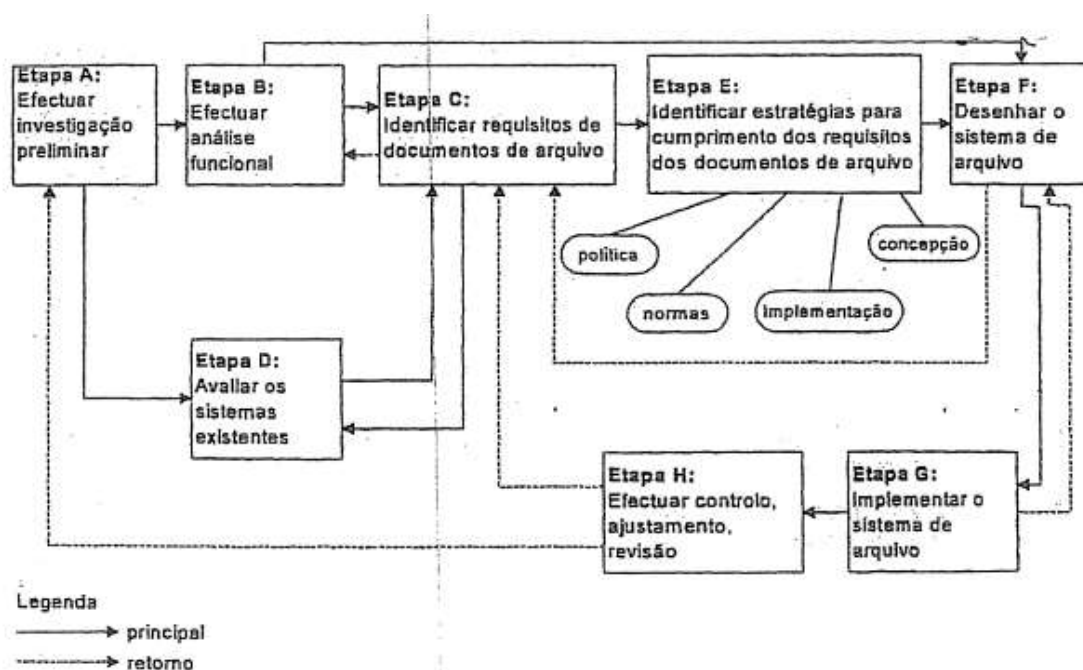


Figura 1 – Concepção e implementação de sistemas de arquivo
(Fonte: National Archives of Australia and State Records New South Wales)

Fonte: NP 4438-2:2005⁹⁴.

A primeira etapa desta metodologia diz pois respeito à recolha de informação que suporte uma **investigação preliminar** (etapa A) e permita caracterizar com alguma minúcia a Organização⁹⁵, assim como o contexto em que se insere e que integra.

Esta recolha de informação pode ser realizada a partir de fontes documentais e entrevistas, sendo extremamente importante para o desenho de novos sistemas, na medida em que

⁹³ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA. DIRKS Manual (2003). p. 125.

⁹⁴ NP 4438-2:2005. p. 10.

⁹⁵ Características, estrutura, negócios, missão, ambiente regulador, *stakeholders*, fatores críticos, pontos fortes e pontos fracos, necessidades ao nível da criação e gestão de registos, infraestrutura tecnológica, riscos e necessidades associados ao negócio, riscos e necessidades associados à gestão dos registos, requisitos de segurança e acesso à informação ou especificações de seleção e avaliação dos registos.

estes serão melhor desenhados e implementados se forem ao encontro das reais necessidades da Organização. Tal só é possível conhecendo exaustivamente o contexto em que o sistema precisa de operar e os fatores que influenciam essa operação.

Uma vez em posse desta informação é possível ir refinando o amplo entendimento da organização nas etapas seguintes da metodologia, como a etapa B que se segue em sequencialidade. Aqui procede-se a uma **análise funcional** (uma análise das funções e atividades da empresa) em que se identifica e documenta detalhadamente cada processo de negócio, assim como “cada função, atividade e transação”⁹⁶, que decorrem desses processos.

A compreensão das funções das entidades coletivas é essencial para uma percepção integral da proveniência. Os documentos arquivísticos têm uma relação fundamental com funções. Eles são o produto direto do exercício de funções. Mais ainda, enquanto as relações entre os documentos arquivísticos e as entidades coletivas podem flutuar ao longo do tempo em razão das mudanças da estrutura administrativa e organizacional de uma entidade coletiva, as relações entre os documentos e as funções permanecem constantes⁹⁷.

Esta análise organizacional inicia-se a um nível mais alto dos objetivos e estratégias organizativas, indo descendo até à análise das operações.

El análisis funcional busca agrupar todos los procesos que se ponen en marcha para conseguir un objetivo específico y concreto de una organization. Muestra las relaciones entre las funciones, procesos y operaciones que tienen consecuencias en la gestión de documentos⁹⁸.

Segundo esta abordagem *top-down*, a análise das operações/transações pode ir desde a identificação e análise de todas as funções de uma Organização (visão macro) até a um processo de trabalho⁹⁹ concreto numa unidade de negócio, sendo possível a sua aplicação somente a uma seção responsável por uma função, a uma Organização ou a mais do que uma Organização.

No que respeita às funções propriamente ditas, estas identificam-se em relação aos objetivos estratégicos, os quais devem ser pensados para atingir um objetivo estratégico específico, e donde surgem os seus processos de negócio. Cada conjunto destes processos de negócio (constituído com relação a cada objetivo estratégico específico, de acordo com

⁹⁶ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA. DIRKS Manual (2003). p. 18.

⁹⁷ ISDF:2008. p. 29.

⁹⁸ ISO/TR 26122:2008. p. 7.

⁹⁹ Os processos de trabalho decorrem das atividades e são considerados como “una o más secuencias de operaciones que se requieren para producir un resultado y que está sujeto a unas determinadas reglas o procedimientos” (ISO/TR 26122:2008. p. 7).

os objetivos e as estratégias encontrados na análise *top-down* da Organização) irá constituir uma função de carácter transversal à Organização – motivo pelo qual se recomenda que a análise funcional seja levada a cabo independentemente da estrutura organizativa.

Determinar las funciones de una organización es una tarea que tiene dos vertientes: analizar de arriba abajo los objetivos de la organización, e investigar y analizar los procesos para agruparlos de acuerdo con los objetivos y las estrategias¹⁰⁰.

Note-se que numa análise funcional se devem contabilizar todos os processos de trabalho “porque los mismos procesos se pueden realizar en diferentes secciones de la organización, o en más de una organización, o porque los mismos tipos de proceso se encuentran en diferentes funciones”¹⁰¹ (veja-se, a título de exemplo, o processo de planificação que se trata de um processo genérico, relacionado com diferentes funções, e que se distingue dos restantes processos de planificação apenas pelo contexto específico das atividades em que cada um ocorre).

Uma vez identificadas as funções e as suas subdivisões (“tais como subfunção, procedimento operacional, atividade, tarefa, transação ou outro termo de uso internacional, nacional ou local”¹⁰²), procura-se analisar todos os seus elementos constitutivos.

Tal identificação requiere uma análise detalhada da informação e dos recursos necessários utilizados para levar a cabo as operações, identificando e documentando os seus fluxos, assim como os registos que geralmente são gerados no âmbito das suas transações.

El análisis de los procesos de trabajo se lleva a cabo para determinar los requisitos para la creación, incorporación y control de documentos. Describe y analiza qué ocurre en abstracto, sino que depende de la detallada recopilación de información y la comprensión bien fundamentada del contexto y la misión de la organización¹⁰³.

Para realizar uma análise de um processo de trabalho é necessário identificar a relação entre os processos de trabalho e o seu contexto de negócio, incluindo as regras derivadas do quadro regulamentar mais relevante que regem a sua aplicação; posteriormente decompõem-se hierarquicamente os processos de trabalho nas suas componentes ou partes constitutivas, estabelecendo a interdependência sequencial entre os diferentes processos de trabalho ou entre operações simples.

¹⁰⁰ ISO/TR 26122:2008; p 12.

¹⁰¹ IDEM - *Ibidem*. p. 12.

¹⁰² ISDF:2008. p. 11.

¹⁰³ ISO/TR 26122:2008. p. 5.

Assim se identificam também “los vínculos contextuales entre los documentos”¹⁰⁴, numa espécie de contextualização¹⁰⁵ que permite ordenar e agrupar de forma lógica a informação, à medida que esta vai sendo gerada no âmbito do processo em que ocorre, “facilitando la recuperación, conservación y disposición de los documentos a partir del conocimiento del negocio”¹⁰⁶.

Um mapeamento desta natureza mais irá contribuir para a perceção detalhada do custo do processo ao identificar simultaneamente redundâncias e duplicações de informação quando se procede a uma análise sequencial destas operações, ou seja, uma análise realizada num nível mais operativo, a uma escala mais reduzida que a análise funcional, sendo específica de um determinado lugar de trabalho, num momento muito concreto do tempo.

“La identificación de lo que está ocurriendo en el proceso es el fundamento del análisis secuencial”¹⁰⁷ e trata do mapeamento da(s) função(ões) e suas subdivisões, cujo objetivo é determinar a sequência dos passos, ou seja, “es decir, aquello que se debe llevar a cabo en cada paso antes de que se pueda producir la siguiente operación”¹⁰⁸.

Poderá, contudo, existir mais do que uma sequência no âmbito de uma só função ou atividade. Na sua representação é identificado o ponto em que as múltiplas sequências convergem, assim como as sequências que se devem completar antes de começar outras. Em alguns casos, a sequência leva os documentos e os processos para lá da unidade de negócio, sendo possível ainda observar “una total interdependência entre los pasos de un proceso, ya que no se puede empezar un paso antes de acabar el outro”¹⁰⁹.

Cuando se diseñan nuevos procesos de trabajo, el análisis secuencial (...) permite establecer de acuerdo con las reglas contextuales, como deben documentarse las operaciones¹¹⁰.

Uma vez documentadas as sequências de operação, devem documentar-se os motivos de cada passo, os quais evidenciam os requisitos probatórios dos processos de trabalho, essenciais para a sua valorização.

Estes requisitos são-lhe atribuídos pela própria natureza da Organização e o contexto em que opera, o que ditará o tipo de evidência das atividades que será necessário criar, bem

¹⁰⁴ ISO/TR 26122:2008. p. 5.

¹⁰⁵ Dado tratar-se de uma análise detalhada que permitirá também identificar os *inputs*, os participantes no processo, os diversos recursos utilizados ao longo do processo, as tecnologias que lhe subjazem e os prazos que regem o processo de trabalho.

¹⁰⁶ ISO/TR 26122:2008; p. 5.

¹⁰⁷ IDEM - *Ibidem*. p. 13.

¹⁰⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 13.

¹⁰⁹ ISO/TR 26122:2008; p. 14.

¹¹⁰ IDEM - *Ibidem*. p. 14.

como a forma que deverá apresentar, quanto tempo deverá existir e que tipo de acesso lhe deverá ser previsto ao longo do tempo.

The functional analysis conducted in Step B and business classification scheme that results from this step are useful in a project to identify requirements for creating and capturing records, because they provide a workable structure for mapping the requirements to. (...) The sequential analysis in Step B gives you a much better understanding of current processes, current records creation and business needs for records creation¹¹¹.

Se ao realizar o processo de análise da etapa B é possível ficar com uma noção das atividades e processos de trabalho diários, assim como algum conhecimento dos registos capturados e criados que evidenciam as ações realizadas no âmbito dessas atividades e desses processos, a continuação da aplicação de uma análise detalhada, agora focada nos “requisitos de prova e de informação sobre cada função organizacional, atividade e transação, que devam ser satisfeitos através da produção de documentos de arquivo”¹¹², permitirá compreender por fim aqueles requisitos que influenciam o tipo de registos a serem produzidos como evidência das atividades empresariais, assim como os moldes em que cada registo (ou conjunto de registos) deverá ser gerido e mantido.

You look at what recordkeeping requirements the organisation is subject to – including records you need to keep to meet regulatory requirements, business needs and what the community expects of you¹¹³.

Paralelamente à **identificação** (e documentação) **de requisitos de** (registos de) **informação** (etapa C) é ainda considerada, pelo normativo internacional, a mais-valia de serem identificados os riscos a que a organização está exposta caso estes requisitos não sejam ponderados e a informação venha a perder-se: “Linking risks to the functions and activities you identify may highlight high risk áreas with high consequences for the organisation if the information is lost”¹¹⁴.

Sob este aspeto, a lista de requisitos composta deverá ainda possibilitar o desenvolvimento de estratégias de metadados para a Organização (“it will identify how and where metadata should be applied to help you to meet your business needs”¹¹⁵), a identificação de requisitos de segurança e acessos, assim como a determinação dos critérios de valorização que deverão estar na base da conceção da tabela de temporalidade.

¹¹¹ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA. DIRKS Manual (2003). p. 37.

¹¹² NP 4438-1:2005. p. 18.

¹¹³ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA. DIRKS Manual (2003). p. 52.

¹¹⁴ IDEM - *Ibidem*. p. 77.

¹¹⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 59.

These requirements may indicate that records need to be created, captured, maintained, accessed in certain ways or disposed of after particular periods. They may also indicate the content that should be found in the records, their quality and form. (...) You can then identify suitable classes of records and determine appropriate retention and disposal authority¹¹⁶.

A tabela de temporalidade consubstancia-se num instrumento de gestão da informação de arquivo onde são determinados os prazos de retenção para determinado registo (ou conjunto de registos) e o destino que lhes será dado, uma vez terminado o referido prazo. Esta tabela, por sua vez, é integrada no esquema de classificação adotado, logo desde a sua conceção.

The records disposal authority (RDA) for the organisation's core business activities is also an extension of the business classification scheme. (...) the classification tool can support the records management process of assigning disposal at the point of record's creation¹¹⁷.

Este esquema de classificação, enquanto resultado da análise funcional levada a cabo nas três primeiras etapas da metodologia DIRKS, representará os processos da Organização e as relações hierárquicas que se estabelecem entre as funções, os processos e, destes, entre si.

Classification by function is based on the *context* of a record's creation and use, rather than on the *content* of the record itself. This means the record will be classified according to why it exists – ie, its function – rather than what it is about – ie, its subject. Linking records to their business context is a key requirement for making and capturing full and accurate records¹¹⁸.

Sendo a «classificação» uma “atividade estruturante da organização dos documentos”¹¹⁹, o modelo de classificação funcional obtido permitirá, por fim, criar uma consistência na classificação e na recuperação da informação de um ambiente organizacional específico. Sobretudo, o esquema de classificação adotado deverá ser desenhado e aplicado de forma ajustada à complexidade das atividades da Organização e à forma como essas atividades são realizadas, relevando-se ainda a necessidade de validar os resultados obtidos junto dos participantes do processo de trabalho (como fonte chave de informação e referência importante para validar, de forma precisa, a análise realizada) e previamente à sua aplicação. Para estes, como parte interessada e interatuante no Sistema de Informação,

¹¹⁶ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA. Create and implement a retention and disposal authority (s/d).

¹¹⁷ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA. Overview of classification tools for records management (2008). p. 19.

¹¹⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

¹¹⁹ SILVA, C. G. (2013). p. 1.

tudo terá de fazer sentido, caso contrário acabará por criar um sistema de classificação paralelo que demudará o pretendido para a Organização.

Note-se contudo, como constata Ribeiro (2013), que embora todos os arquivistas aceitem como inquestionável o facto de “que todo e qualquer instrumento de acesso à informação arquivística deve[r] tornar inteligível o contexto de produção dos documentos (...), na prática, os instrumentos produzidos não seguem este princípio. Grande parte dos instrumentos que analisámos limita-se a ordenar as unidades de descrição segundo um critério lógico (alfabético ou cronológico, na maioria dos casos) que, além de não traduzir a estrutura orgânico-funcional do arquivo, distorce a própria realidade arquivística, pois perde-se a compreensão do contexto em que as unidades arquivísticas descritas foram produzidas e organizadas”¹²⁰.

Nesta linha haverá ainda a considerar a tendência para abandonar o conceito mais tradicional de «quadro de classificação» em virtude do conceito mais atual de «plano de classificação», o que poderá não se tratar de tarefa fácil se nos pautarmos apenas, para todo e qualquer conjunto de informação, pela leitura dos significados normalizados, atribuídos a cada um destes conceitos pela norma 4041, para o contexto português:

Quadro de Classificação: “Esquema de organização de um acervo documental ou de um arquivo intermédio ou definitivo, observando os princípios da proveniência e do respeito pela ordem original, para efeitos de descrição arquivística e/ou instalação”¹²¹.

Plano de Classificação: “Sistema de classes pré-definidas, concebido para a organização de um arquivo corrente. (...) deve atender às áreas em que se desenvolve a atuação da entidade produtora desse arquivo, às normas e práticas do seu funcionamento e às tipologias documentais concebidas para materializar essa atuação”¹²².

Revendo a literatura a este propósito, tal normalização pareceu-nos muito influenciada ainda pela «teoria das três idades» de Schellenberg (1956) segundo a qual “o arquivista deveria adotar procedimentos específicos”¹²³ conforme à idade dos documentos que estava a classificar. Tal era considerado necessário “porque os usos dados aos documentos nessas duas idades não podem ser considerados os mesmos”¹²⁴.

¹²⁰ RIBEIRO, F. (2013). p. 533.

¹²¹ NP4041-1:2005 *Apud* GAIATO S. (2012). p. 25.

¹²² IDEM - *Ibidem*. p. 25.

¹²³ SOUSA, R. (2006). p. 129.

¹²⁴ IDEM - *Ibidem*. p. 129.

Deste modo, conforme a idade do arquivo assim é criado um «plano de classificação» para o arquivo corrente ou um «quadro de classificação» para o arquivo intermédio ou definitivo.

Nestes termos obtemos então dois esquemas de classificação distintos, embora complementares ao garantirem a organização da totalidade da informação sobre que versam:

- Um quadro de classificação a aplicar aos processos encerrados;
- Um plano de classificação aplicado aos processos em tramitação (*abertos*) e aos que venham a ser produzidos.

Ora, se nos posicionarmos hoje em relação a um dado conjunto de informação acumulada de uma organização específica como a SANEST, que não tenha sofrido qualquer ação de organização (“arquivística”) da sua informação, o caso dos processos encerrados seria organizado segundo um «quadro de classificação» (com respeito à organicidade da informação acumulada) e seria concebido um «plano de classificação» para a informação que venha a ser produzida e, em princípio, para aquela que ainda se encontra em tramitação, embora esta última pudesse beneficiar de uma avaliação prévia para o efeito (tanto da informação quanto dos custos e riscos associados a uma possível ação de (re)organização subjacente).

Contudo, se nos posicionarmos no futuro com relação à informação que foi sendo organizada já aquando da sua produção, de acordo com um «plano de classificação», a figura do «quadro de classificação» perderá, então, o seu sentido. Por esta razão, e nessa visão prospetiva, “a criação de um “quadro” numa fase intermédia ou definitiva do ciclo de vida documental, que substitua o “plano”, deixará de ter qualquer significado ou aplicabilidade”¹²⁵.

Aparentemente influenciada pelo modelo do *Records Continuum* de Frank Upward (1996) em que a informação adquire um valor continuado, uma visão mais estática do arquivo tradicional deixa pois de ser compatível com o contexto atual da «Globalização», da «Sociedade da Informação», da «era digital» ou da «realidade virtual», não sendo mais praticável.

Efetivamente, ao praticá-la, apenas se denuncia, *ainda* que velada, uma certa (a)feição distorcida pelo cumprimento *in extremis* dos princípios da proveniência e da ordem original, os quais, não tendo, na nossa perspetiva, subsumido, contudo, evoluíram.

¹²⁵ GAIATO, S. (2012). pp. 25-26.

Como constata Dollar (1994), “hoje os sistemas estão numa situação na qual nenhuma organização mantém toda a informação necessária para levar a frente os seus negócios mas têm, em vez disso, acesso à informação, guardada por outras organizações. Assim, o registo completo reside num sistema global no qual a informação se distribui através de uma rede”¹²⁶, o que não só nos coloca a questão sobre a propriedade da informação, assim distribuída em rede, como o próprio princípio da ordem original, assente na relação de um para um em que o conteúdo intelectual não era separável de um objecto físico, o que já não é verdade em ambiente digital: “a localização física dos bits ou partes dos registos electrónicos nem exige nem implica um conteúdo intelectual”¹²⁷.

Em face da realidade das complexas organizações modernas em que a estabilidade estrutural desapareceu, também o foco do princípio da ordem original sofre uma mudança e deixa de ser possível “manter os documentos físicos na mesma ordem em que foram produzidos, com o mesmo sistema de classificação”¹²⁸ uma vez que o seu armazenamento já não é realizado no meio físico a que a arquivística tradicional se havia habituado e o que o arquivista “vê não é a única história contada e, sim, uma das histórias que estão implicadas no documento”¹²⁹, ao qual se justapõe um papel ativo e dinâmico.

Devem-se levar em conta os softwares e a intervenção desses na produção dos documentos e como eles são armazenados sem um meio físico. Segundo Cook (...) “os documentos são combinados intelectualmente e funcionalmente, de formas diferentes, para objectivos diferentes, em lugares e horas diferentes, em vários tipos, por pessoas diferentes”. A ordem irá reflectir os múltiplos usos e não o arranjo físico. Um documento pode ser ordenado de várias maneiras, reflectindo diferentes usos, para casos diversos.¹³⁰

Por outro lado, “documents may well be physically accumulated by a single final agency, but as should be clear by now, they may collectively (...) have been created sequentially by many of the agency’s predecessors, simultaneously by two or more legitimate records creators, or indeed, they may as documents not exist at all”¹³¹.

Por esta razão, “the idea of a record physically belonging in one place or even in one system is crumbling before new conceptual paradigms, where “creatorship” is a fluid process of manipulating information from many sources in a myriad of ways, rather than an action leading to a static, physical product”¹³².

¹²⁶ DOLLAR, C. (1994). p. 6.

¹²⁷ IDEM - *Ibidem*. p. 9.

¹²⁸ TOGNOLI, N.; GUIMARÃES, J. A. (2011). pp. 30-31.

¹²⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 40.

¹³⁰ IDEM - *Ibidem*. pp. 30-31.

¹³¹ COOK, T. (1992). p. 34.

¹³² IDEM - *Ibidem*. p. 35.

Do mesmo modo, é “virtualmente impossível afirmar a proveniência de registos usando-se abordagens tradicionais. (...) De facto, o problema é muito mais grave quando há uma rede ou uma base de dados amplamente associada. Nesses casos, o sistema de administração da base de dados determina onde e como a informação está armazenada. (...) Finalmente, a proveniência é virtualmente não-existente para as redes de informação interorganizacionais muito amplas e complexas, e ligadas através de telecomunicações. De facto, ligações de computador para computador dissolvem as fronteiras tradicionais entre organizações”¹³³, complexificando o próprio conceito de fundo.

Fonds may be defined as the whole of the documents of any nature that every administrative body, every physical or corporate entity, automatically and organically accumulated by reason of its functions or of its activity.¹³⁴

Para Cook (1992) a solução passará pois por entender a ‘criação’ como o foco da (re)definição deste conceito, “but only if the fonds, as Bearman states, is truly presented as a conjunction of the creator’s functions and activities on the one hand, on the other hand, of the records and information systems – the actual products – which proceed from those functions and activities”¹³⁵.

It is at this functional heart, moreover, that archival descriptive systems should be aimed, structured and standardized¹³⁶.

Neste tão complexo entendimento da informação no contexto da sociedade atual, a sua organização e representação, tendo por base um plano de classificação aplicado à informação logo desde a sua produção, assume papel fundamental.

Representar a informação significará então criar imagens “suficientemente rigorosas para tornar possível uma identificação inequívoca dos objectos representados. Para esse efeito usa-se a chamada “descrição” ou “representação descritiva” que, hoje em dia, começa a ser designada por metainformação (informação sobre a própria informação)”¹³⁷, consubstanciando-se esta num conjunto de requisitos que, permitindo a contextualização e a vinculação com o seu criador, são igualmente indispensáveis para a recuperação e uso da informação.

De acordo com o normativo internacional revisto e assim interpretado, tais requisitos de metainformação deverão então ser também plasmados no plano de classificação, que

¹³³ DOLLAR, C. (1994). p. 10.

¹³⁴ Toward Descriptive Standards *Apud* COOK, T. (1992). p. 27.

¹³⁵ COOK, T. (1992). p. 35.

¹³⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 33.

¹³⁷ RIBEIRO, F. (2005). p. 15.

venha a ser adotado para a Organização, o qual se consubstancia, assim, num dispositivo formal que deixa “evidente a trama de relações existente na própria informação”¹³⁸.

As categorias classificatórias resultantes deste processo ajudar-nos-ão, por fim, a configurar o mundo, a estabelecer significados de hierarquização e categorias de pensamento, mas nestes pressupostos é igualmente possível apontar os condicionamentos que as diferentes formas de observar, entender e perspetivar a Sociedade e o mundo podem ter na construção e aplicação de um sistema classificatório universal aceite por todos, o que contraria a crença de Roberge que, em 1985, propõe uma “classificação universal de documentos administrativos”¹³⁹, e que parece reencontrar-se na prioridade política que a União Europeia tem vindo a estabelecer, nas duas últimas décadas, para os países que a constituem: a interoperabilidade, nos moldes em que a define na sua Decisão n.º 922/2009/EC do Parlamento Europeu e do Conselho.

Capacidade de organizações díspares e diversas interagirem com vista à consecução de objetivos comuns com benefícios mútuos, definidos de comum acordo e implicando a partilha de informações e conhecimentos entre as organizações, no âmbito dos processos administrativos a que dão apoio, mediante o intercâmbio de dados entre os respectivos sistemas TIC ¹⁴⁰.

De acordo com Lourenço (2011), “foram, sobretudo, as medidas que instituíram uma obrigatoriedade de utilizar plataformas comuns na tramitação de certos processos administrativos, fiscais e judiciais, as que mais contribuíram para dar um sentido urgente e amplo ao conceito de interoperabilidade” ¹⁴¹.

Um conceito que se crê fulcral se tivermos ainda em linha de conta a necessidade de dotar o plano de classificação de capacidade de adaptação em relação “às realidades administrativas, marcadas por constantes mudanças organizacionais”¹⁴², como sejam “as constantes mudanças das estruturas organizacionais, particularmente pertinentes no contexto actual, com contínuas reestruturações, fusões e extinções de organismos”¹⁴³, o que será tanto mais concretizável quanto maior for o diálogo entre as Organizações.

De modo a reduzir o impacto que este tipo de ocorrências pode causar na gestão da informação das diferentes Organizações e para a Sociedade como um todo, a DGLAB¹⁴⁴ assumiu a interoperabilidade como uma prioridade também para o quadro nacional e

¹³⁸ RIBEIRO, F. (1997). p. 123.

¹³⁹ SOUSA R. (2006). p. 131.

¹⁴⁰ PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO – *Decisão n.º 922/2009/CE*, de 16 de setembro de 2009.

¹⁴¹ LOURENÇO, A.; HENRIQUES, C.; PENTEADO, P. (2011). p. 237.

¹⁴² RIOS E.; CORDEIRO R. (2010). p. 131.

¹⁴³ SILVA, C. G. (2013). p. 1.

¹⁴⁴ Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB); Ex-DGARQ – Direção-Geral de Arquivos.

formalizou, em 2006, o Programa Governo Eletrónico e Interoperabilidade, com o objetivo de estabilizar soluções de interoperabilidade semântica, ou seja, o do “significado preciso das informações intercambiadas que é mantido e reconhecido por todas as partes envolvidas numa troca informacional”¹⁴⁵.

A 1.^a fase deste programa consistiu no desenvolvimento da Metainformação para a Interoperabilidade (MIP), que descreve um perfil de metainformação para recursos de informação, aos quais é atribuída uma classificação - um dos elementos obrigatórios do MIP e também considerado um dos mais importantes.

Para este elemento o esquema normalizado que se propõe é precisamente a MEF. Em termos relacionais a MEF está, portanto, contida no MIP, sendo este o elemento agregador de topo¹⁴⁶.

A 2.^a fase do Programa Governo Electrónico e Interoperabilidade consistiu, assim, na apresentação de uma proposta de normalização respeitante ao ‘código de classificação’ desenvolvido na Macroestrutura Funcional do Estado (MEF), o qual foi ainda considerado como uma mais-valia para a gestão da informação, incluindo o processo de avaliação da informação e a troca de informações entre serviços.

Num conceito de sistema aberto com uma “visão orientada ao cliente e primariamente estruturada sobre a natureza das funções que são cumpridas”¹⁴⁷ – base conceptual de abordagem à sua elaboração – esta estrutura macro de classificação visa ser transversal, supraorganizacional e suprainstitucional, independentemente do número de entidades intervenientes e do tipo de participação no processo de negócio.

Nesta aceção, apresenta uma estrutura aberta e dinâmica, assente numa visão de partilha de informação e conhecimento, a qual permite, em contexto de adesão voluntária, “adicionar novas instâncias a qualquer nível e em qualquer ponto da estrutura”¹⁴⁸, o que se estabeleceu deste modo dada a crença de que “num futuro próximo possa haver condições para integrar na MEF outros universos que presentemente foram marginalizados por razões puramente pragmáticas, e que dessa integração possam emergir funções não identificadas no âmbito atual do projecto”¹⁴⁹.

Apesar de procurar o equilíbrio, a MEF não é, contudo, um instrumento gerador de consensos porquanto assenta num novo paradigma de gestão da informação distinto do

¹⁴⁵ LOURENÇO, A.; HENRIQUES, C.; PENTEADO, P. (2012). p. 2.

¹⁴⁶ BARBEDO, F. (2008). p. 5.

¹⁴⁷ LOURENÇO, A.; HENRIQUES, C.; PENTEADO P. (2011). p. 239.

¹⁴⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 240.

¹⁴⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 240.

até agora utilizado, iniciando-se pela normalização da terminologia para uma estrutura classificativa hierárquica com dois níveis superiores para as funções da Organização.

Desde el punto de vista técnico-procedimental, la representación del conocimiento es el proceso orientado a expresar de modo sintético un cuerpo de información y conocimiento amplio, estableciendo vías para su recuperación mediante el uso de términos depurados de ambigüedad¹⁵⁰.

Estes níveis concretizam-se respetivamente, no nível 1 – o das funções – e no nível 2 – o das subfunções –, as quais conduzem a processos de negócio – nível 3, sendo que só neste nível é possível desenvolver «Planos de Classificação», ou seja, só neste nível se começa efetivamente a classificar, como resultado da materialização dos processos de negócio em registos, seus testemunhos, que, no conjunto, se materializam em processos documentais. Para a completa identificação de um processo foi estabelecido pela DGLAB o seguinte esquema para o levantamento das funções e subfunções da Administração Pública:

Figura 6: Esquema para o levantamento das funções e subfunções da Administração Pública.



Fonte: Alexandra Lourenço e Cecília Henriques¹⁵¹.

Da análise do esquema anterior, observa-se que os processos só ‘nascem’ após identificadas e estabelecidas as funções e subfunções que advêm da natureza da Organização, ou seja, “o que ela faz” ou “para o que ela foi criada” (o quê?), numa abordagem marcadamente funcional.

¹⁵⁰ PEÑA VERA, T. (2010). p. 22.

¹⁵¹ LOURENÇO, A.; HENRIQUES, C. (2012). diapositivo 13.

Não cabendo, no âmbito do presente trabalho académico, a desconstrução da(s) problemática(s) que surjem neste campo, importa contudo salientar, da reflexão apurada de Sousa (2006) sobre a evolução da classificação, o prejuízo reconhecido pelo investigador ao processo classificatório pela ausência do necessário diálogo com outras áreas do conhecimento – algo que ocorre em dois sentidos como aponta Navarro (1995). Essa ausência de diálogo ocorre, também, pela falta de interesse das outras disciplinas em conhecer e compreender as peculiaridades do trabalho realizado em arquivos”¹⁵². No caso, o que se procuraria seria “a construção de um saber interdisciplinar que confira ao processo classificatório um fundamento teórico-metodológico. (...) O processo classificatório em Arquivística resente dessa ausência e a prática é testemunha desse facto”¹⁵³.

Um facto que contraria a tendência social dos valores contemporâneos da Sociedade da Informação.

¹⁵² NAVARRO *Apud* SOUSA R. (2006). p. 137.

¹⁵³ SOUSA, R. (2006). pp. 137-138.

*Não há ausência de cultura, porque ela existe, mesmo quando nada se faz para a construir*¹⁵⁴

CAPÍTULO 2: A SANEST – DA CRIAÇÃO À EXTINÇÃO: CONTRIBUTOS HISTÓRICOS E ORGÂNICOS PARA UMA ABORDAGEM FUNCIONAL.

A Organização é, ainda, “o tipo de formação social mais característico das sociedades contemporâneas”¹⁵⁵, embora essa conotação genérica seja passível de ir sendo desconstruída à medida que se integra e interage no seu *egos*, marcado não só pela própria individualidade dos que a compõem, mas por todas as condições e condicionantes que relevam do trabalho administrativo diário e na forma como esse trabalho é executado, se manifesta e se organiza nos sistemas organizacionais.

Estes pressupostos e unicidades identitários tornam cada Organização incomparável em essência com as restantes Organizações, criando-se um perfil único que remete para a importância de se proceder ao escrutínio de cada uma em especificidade, mais se relevando este aspeto quando se procura avançar no sentido da preparação, aplicação e manutenção de um sistema de gestão da informação ajustado (e simultaneamente eficiente e eficaz) às necessidades dessa mesma gestão, em cada momento do seu ciclo de vida organizacional.

Nas palavras de Ribeiro (2003), o estudo orgânico-funcional será, pois, um “elemento imprescindível para contextualizar a informação produzida/recebida”¹⁵⁶ na organização e o caso da SANEST, em particular, não é, no nosso entender, caso de perspetiva diferente. Dotada de características próprias, a sociedade e os seus estatutos foram criados em 1995 pelo Decreto-lei n.º 142/95, de 14 de junho, competindo-lhe, por meio de concessão, a exploração e gestão do Sistema Multimunicipal de Saneamento da Costa do Estoril (SMSCE).

Abrangendo os municípios de Amadora, Cascais, Oeiras e Sintra, “a Costa do Estoril é, desde o princípio do Século XX, um dos importantes ex-líbris turísticos de Portugal, reconhecido internacionalmente.

O desenvolvimento turístico e residencial desta zona influenciou decisivamente o aumento da população fixa, que foi da ordem de 70% nas décadas de 60 e 70 do século

¹⁵⁴ HOFSTEDE, G. (2003). Prefácio por Jorge Marques.

¹⁵⁵ CHAMBEL, M.; CURRAL, L. (2008). p. 12.

¹⁵⁶ RIBEIRO, F. (2003). p. 1.

XX”¹⁵⁷, o que levou a que os referidos municípios “se tenham deparado com dificuldades na recolha das águas residuais naturalmente afluentes às ribeiras que desaguam na Costa do Estoril”¹⁵⁸.

Em consequência “os sistemas existentes tornaram-se incapazes de responder às necessidades e assistiu-se à degradação significativa dos cursos de água e das praias”¹⁵⁹, o que é possível perceber pela leitura dos resultados da realização de um inquérito “sobre o abastecimento de águas e saneamento das praias, termas e estações de turismo do sul do país”¹⁶⁰, levado a cabo pelo então Ministério das Obras Públicas e Comunicações, em 1935.

As escassas redes de saneamento existentes eram independentes entre si e geridas por entidades diferentes, tanto públicas como privadas. Em muitos lugares não havia redes ou projetos para o seu desenvolvimento, mas apenas fossas, maioritariamente do tipo séptico, que eram limpas ocasionalmente por autotanques que descarregavam os resíduos nas ribeiras, sendo que as descargas de esgotos domésticos começavam a comprometer a afluência dos banhistas.

Na tentativa de minimizar alguns destes problemas, foram criados compartimentos para a recolha e retenção mensal única dos resíduos sólidos, tendo-se observado ainda, nas primeiras décadas do século XX, o desenho de “algumas soluções ao nível dos encanamentos de águas residuais naquela zona”¹⁶¹.

Estas soluções eram, contudo, “manifestamente insuficientes na sua extensão e interligação”¹⁶². Diante de tal realidade, o Ministério das Obras Públicas patrocinou a iniciativa de “lançamento de um primeiro sistema «tudo à Guia», entre 1951 e 1954”¹⁶³, que providenciava a interseção de todas as linhas de água paralelamente à costa, através de uma rede de coletores que corria para sul, paralela às sucessivas ribeiras. As águas residuais eram então bombeadas por estações elevatórias num sistema designado «em escada», sendo rejeitadas no mar através de um emissário submarino.

Contudo este sistema veio a revelar-se igualmente insuficiente, dado o contínuo aumento da população.

Com um sistema de saneamento desatualizado e claramente incapaz de responder a um volume crescente de efluentes, e numa situação em que proliferavam ligações

¹⁵⁷ SANEST; *In* Prospeto “Uma boa onda na Costa do Estoril”. p. 1.

¹⁵⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 1.

¹⁵⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 1.

¹⁶⁰ OLIVEIRA, P. (2005). p. 37.

¹⁶¹ IDEM - *Ibidem*. p. p 38.

¹⁶² IDEM - *Ibidem*. p. 38.

¹⁶³ IDEM - *Ibidem*. p. 40.

clandestinas, chegou a haver sugestões no sentido do encerramento total da Costa do Estoril aos veraneantes¹⁶⁴.

Nestes moldes, e “esperando-se contributos que, num quadro alargado e integrado, dessem resposta ao problema”¹⁶⁵ foi nomeada uma comissão em 1972, pelo Conselho Superior de Obras Públicas, no intuito de “analisar os diferentes argumentos e hipóteses quanto a uma solução viável”¹⁶⁶ que passou pela recuperação do anterior conceito «tudo à Guia».

Assim, projetou-se a “construção de um interceptor geral que se estenderia no sentido este-oeste, interligando-se perpendicular e consecutivamente com os coletores que corriam para sul, paralelos às sucessivas ribeiras.

A maior parte dos efluentes seria conduzida ao interceptor geral utilizando o efeito da gravidade, enquanto que, para aqueles oriundos de cotas inferiores, teria de se recorrer à bombagem. Deste modo, seria necessária a remodelação das estações elevatórias projetadas para servir o anterior e menos eficaz sistema «em escada».

De acordo com o novo projeto, e após a coleta dos efluentes, o interceptor geral iria conduzi-los a uma ETAR, localizada na Guia, onde seria efetuado o pré-tratamento. Proceder-se-ia, aqui, à retenção dos detritos sólidos com diâmetro igual ou superior a 5 milímetros, ao mesmo tempo que se operaria à eliminação dos gases e cheiros acumulados no sistema. Finalmente, partindo da Estação da Guia, um emissário submarino levaria o caudal até alguns quilómetros no oceano, procedendo-se então, a mais de 40 m de profundidade, à diluição do efluente”¹⁶⁷.

Dada a sua envergadura, previu-se a realização em duas fases para a execução do Sistema, sendo que a primeira fase “envolvia a construção de:

- Interceptor Laje-Guia;
- E.T.A.R. da Guia e Emissário Submarino;
- Sistemas Elevatórios de Laje, Carcavelos, S. Pedro do Estoril e Ribeira das Vinhas”¹⁶⁸.

Por sua vez, a 2.ª Fase do Sistema consistiria na construção de:

- “Interceptor desde o Rio Jamor até à Ribeira da Laje;
- Ponte-Canal, que integra a ligação entre as duas fases do Sistema;
- Sistemas Elevatórios do Jamor, Barcarena, Paço d’Arcos e Campo Hípico;

¹⁶⁴ OLIVEIRA, P. (2005). p. 47.

¹⁶⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 45.

¹⁶⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 45.

¹⁶⁷ IDEM - *Ibidem*. pp. 45-46.

¹⁶⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 3.

- Vários Colectores Afluentes, que procedem à ligação entre o interceptor e os sistemas municipais, paralelos às ribeiras por onde corriam os efluentes”¹⁶⁹.

Este Sistema de Saneamento, que viria a ser criado por determinação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/85, estabelecendo a calendarização do “saneamento básico da Costa do Estoril”, não pretendeu substituir os sistemas municipais de recolha de águas residuais, mas antes completá-los, recebendo “os efluentes líquidos dos Municípios de Amadora, Cascais, Oeiras e Sintra, que estavam a ser descarregados através de várias ribeiras e outras vias para o Rio Tejo e o Oceano Atlântico”¹⁷⁰.

Contudo, “um projeto dessa dimensão, estruturado para efetuar a recolha, tratamento e rejeição de águas residuais de quatro dos mais populosos concelhos do país”¹⁷¹, embora considerado da maior importância para a região, revelava-se demasiado ambicioso e as dificuldades financeiras sobrepunham-se à sua execução, observando-se a continuação da degradação do panorama ambiental e tornando cada vez mais urgente a sua concretização. A solução perspectivada passou, então, pelo financiamento resultante “do novo contrato de concessão do jogo no Estoril”¹⁷² (“a concessionária obriga-se a prestar uma contrapartida que se destina parcialmente a subsidiar a execução do plano de saneamento básico da Costa do Estoril”¹⁷³), tendo-se iniciado os trabalhos de construção em 1987. Porém, os reais custos, conhecidos aquando do início da execução do projeto, obrigaram a “contrair um empréstimo (...), escolhendo-se o Banco Europeu de Investimentos (BEI) para a operação”¹⁷⁴.

A Direção-Geral de Recursos Naturais que, então, tutelava o projeto, embora dotada de autonomia administrativa, não tinha, contudo, autonomia “jurídica ou financeira que lhe permitisse assumir o empréstimo”¹⁷⁵, tendo sido necessário criar “um organismo autónomo que assumisse o empréstimo junto do BEI [e] os atrasos no desenvolvimento do Sistema de Saneamento, com consequências no incumprimento de diretivas comunitárias quanto à qualidade de águas e praias”¹⁷⁶.

O Governo promulgou então o Decreto-lei n.º 91/88, de 12 de Março criando, oficialmente, o Gabinete de Saneamento Básico da Costa do Estoril (GSBCE)¹⁷⁷, com o

¹⁶⁹ SANEST; R&C 1996. p. 3.

¹⁷⁰ IDEM - *Ibidem*. p. 2.

¹⁷¹ OLIVEIRA, P. (2005). p. 57.

¹⁷² IDEM - *Ibidem*. p. 61.

¹⁷³ Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/85. “D.R. I Série”, 161 (16-07-1985).

¹⁷⁴ OLIVEIRA, P. (2005). p. 63.

¹⁷⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 63.

¹⁷⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 63.

¹⁷⁷ Constituindo-se, este, numa associação de moradores.

qual se pretendia «salvaguardar o prosseguimento ininterrupto das obras já em curso»¹⁷⁸, embora as dificuldades financeiras se tivessem mantido e os apoios comunitários fossem sendo determinantes.

Ao GSBCE foi então confiada, pelo mesmo decreto da sua criação, a construção da 1.^a fase da criação do Sistema de Saneamento Básico da Costa do Estoril, determinada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/85 e iniciada pela então Direcção-Geral do Saneamento Básico.

Aquando da sua criação, era já possível ler no preâmbulo do referido Decreto-lei que este “seria «um gabinete transitório», devendo, posteriormente, dar lugar a uma outra estrutura, especialmente vocacionada para a gestão e exploração do sistema”¹⁷⁹. Assim, em simultâneo à criação do GSBCE, foi sendo preparado o novo modelo de gestão do Sistema de Saneamento da Costa do Estoril.

Na esteira da concretização desse objetivo, foi celebrado um protocolo entre a Empresa Portuguesa das Águas Livres (EPAL), que então representava o setor empresarial, o Estado e os Municípios de Oeiras e Cascais. Esse protocolo “previu a criação de uma empresa com capital da EPAL e desses Municípios, para completar a construção do Sistema de Saneamento da Costa do Estoril e assumir a sua exploração.

Essa sociedade deveria suceder ao GSBCE na conclusão da construção do Sistema, respetivamente a 2.^a fase, e substituir os municípios utilizadores na exploração do mesmo. O designado “Protocolo de 1993” representou já um passo importante para a criação de uma solução empresarial: previu a constituição de uma Sociedade, determinou os accionistas, fixou o âmbito do Sistema e atribuiu as obrigações respeitantes à sua conclusão à Sociedade a criar, definiu o que deveria ser transmitido à Sociedade e o que ficava no âmbito do Estado e previu o apoio financeiro do Estado.

Porém, “foi subscrito apenas pelos Municípios de Cascais e Oeiras e não pelos Municípios de Amadora e Sintra, também abrangidos pelo Sistema. E não resolveu, por impossibilidade de obtenção de consensos mais amplos, algumas questões importantes para a sociedade a criar, designadamente respeitantes à instabilidade tarifária e à exacta repartição de responsabilidades entre o Estado, os Municípios e o Sector Empresarial (...).

Subsequentemente ao referido Protocolo (...) veio a ser criada, pelo decreto-lei n.º 379/93, de 5 de Novembro, a figura dos sistemas multimunicipais, que generalizou a

¹⁷⁸ OLIVEIRA, P. (2005), p. 66.

¹⁷⁹ IDEM - *Ibidem*, p. 67.

lógica institucional subjacente a tais soluções, sistemas esses cuja exploração, ou construção e exploração devem ser objecto de concessão a novas empresas a criar para o efeito”¹⁸⁰.

Deste modo, o caso da Costa do Estoril integrou-se num âmbito mais vasto, no qual, através de um quadro jurídico começado a gizar precisamente em 1993, se promoveu a empresarialização do sector das águas num quadro multimunicipal¹⁸¹.

Ao definir o estatuto de «sistema multimunicipal», ou seja, um sistema que serve, pelo menos, dois municípios, o Decreto-lei n.º 372/93, de 29 de outubro, reservava ainda ao Estado o direito de propriedade sobre os referidos sistemas, sendo que este poderia concessionar a sua “exploração a entidades de natureza empresarial de capitais exclusiva ou maioritariamente públicos, nos quais deveriam participar os Municípios envolvidos”¹⁸².

Também, para gerir as futuras empresas concessionárias, o Governo criou uma *holding* em Dezembro de 1993 – IPE – Águas de Portugal, S.G.P.S., S.A.¹⁸³, integrada no IPE – Investimentos e Participações Empresariais, S.A. e procurou, durante o ano de 1994, desenvolver “iniciativas tendentes a garantir o financiamento no âmbito do Tratado da União Europeia (...). Um dos elementos nele consignado era o da criação de um Fundo de Coesão, dedicado a reduzir as disparidades entre regiões europeias, tendo sido estipulado o *Regulamento de Aplicação em Portugal do Fundo de Coesão / Instrumento Financeiro de Coesão* (Decreto-lei n.º 81/94, de 10 de março), no qual foi consagrado o caso dos sistemas multimunicipais”¹⁸⁴.

Mais foi igualmente promulgado o Decreto-lei n.º 319/94 de 24 de dezembro, onde se estabelecia “o regime jurídico da construção, exploração e gestão dos sistemas multimunicipais de captação e tratamento de águas para consumo público, publicando-se em anexo as bases do contrato pelas quais se deveriam gerir as futuras concessões às empresas vocacionadas para o fornecimento de água”¹⁸⁵.

Para o caso da Costa do Estoril, em particular, optou-se pela constituição de uma estrutura empresarial onde participassem apenas entidades públicas, “simplificando-se um processo já de si complexo”¹⁸⁶, e onde a IPE – Águas de Portugal, S.G.P.S., S.A. deteria 51% do respetivo capital, “dando sequência ao regulamentado, nomeadamente quanto à

¹⁸⁰ SANEST; R&C 1995. p. 3.

¹⁸¹ OLIVEIRA, P. (2005). p. 73.

¹⁸² IDEM - *Ibidem*. p. 74.

¹⁸³ Hoje designada “AdP – Águas de Portugal, SGPS, S.A.”.

¹⁸⁴ OLIVEIRA, P. (2005). p. 80.

¹⁸⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 80.

¹⁸⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 81.

indispensabilidade de tutela estatal relativamente aos projetos multimunicipais a desenvolver em ótica empresarial. Os restantes 49% da participação caberiam, em parcelas iguais de 12,25%, aos Municípios da Amadora, Cascais, Oeiras e Sintra”¹⁸⁷.

Figura 7: Estrutura Acionista



Fonte: site da SANEST

Estavam, enfim, estabelecidas as condições essenciais para a criação da SANEST – Saneamento da Costa do Estoril, S.A.

Em reunião de Conselho de Ministros realizada em 18 de Maio de 1995, foi decidida a criação da SANEST, sendo o diploma publicado sob a forma do Decreto-lei n.º 142/95, de 14 de junho¹⁸⁸.

Focando a sua atuação numa área de 220 km² (“que corresponde à totalidade da área do Município de Cascais, uma grande parte da área dos Municípios de Sintra e de Oeiras e uma pequena parte do Município da Amadora”¹⁸⁹) e com sede social na ETAR da Guia (freguesia e município de Cascais), a SANEST foi assim criada em 19 de junho de 1995¹⁹⁰, tendo sido simultaneamente extinto o GSBCE.

¹⁸⁷ OLIVEIRA, P. (2005). p. 81.

¹⁸⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 82.

¹⁸⁹ SANEST; *In* Prospeito “Uma boa onda na Costa do Estoril”. p. 1.

¹⁹⁰ De acordo com a indicação dada no Relatório & Contas da SANEST para o ano de 1995 (p. 5).

O património e obras já realizadas passaram para a gestão da nova empresa multimunicipal e “todos os direitos e obrigações do Gabinete de Saneamento Básico da Costa do Estoril que não são transferidos para a SANEST”¹⁹¹ foram-no para o INAG – Instituto da Água, I.P.¹⁹².

Ficou assente que a concessionária é responsável pelo lançamento da 2.ª fase do Sistema, cabendo ao Gabinete e, depois da sua extinção, que coincidiu com a criação da concessionária, ao INAG, a conclusão das obras da 1.ª fase, bem como das obras em curso em alguns colectores afluentes da responsabilidade do Município de Cascais, que este tinha reclamado da Administração Central como condição para aderir ao projecto e celebrar o Protocolo de Maio de 1993¹⁹³.

Na transferência do património e obras já realizadas, foi acumulada a transferência para a SANEST de “todos os direitos, designadamente os reais, que decorrem da implantação ou construção do Sistema e incidam sobre prédios em que o mesmo esteja implantado ou construído ou sobre todos aqueles que sejam objeto de quaisquer ónus ou limitações em função de tal implantação ou construção”¹⁹⁴.

Refira-se sobre este aspeto que, após a conclusão da construção da 2.ª fase do Sistema, em 1998, foi por fim constituída “servidão administrativa de aqueduto público, relativa à implantação definitiva e em permanência do interceptor e colectores de águas residuais afluentes, que veio a configurar o Despacho de Sua Excelência a Ministra do Ambiente n.º 15126-A/98”¹⁹⁵. Daqui resultou o pagamento das respetivas “indenizações resultantes da avaliação da limitação ao direito de construção, inerente à constituição e registo das servidões referidas”¹⁹⁶.

A Concessão não deixou, contudo, de se encontrar fortemente regulamentada¹⁹⁷, pelo que “a aprovação de tarifários, orçamentos e planos de atividades que envolvessem horizontes temporais iguais ou superiores a cinco anos, assim como os que implicassem acréscimo de despesas”¹⁹⁸ deveriam ser apresentados ao concedente para aprovação.

¹⁹¹ Art.º 16.º; Decreto-lei 142/95.

¹⁹² “O INAG, I.P., também conhecido como Instituto da Água é um organismo do Estado Português com o objectivo de propor, acompanhar e assegurar a execução e cumprimento das Políticas Nacionais que regulam o sector dos recursos hídricos, de forma a não só zelar pelo cumprimento da Lei da Água, como uma gestão sustentável da mesma”. (WIKIPEDIA; Verbete: “Instituto da Água”). NOTA: O INAG encontra-se atualmente inserido na APA – Agência Portuguesa do Ambiente, I.P., tutelada pelo Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia.

¹⁹³ SANEST; R&C 1996. p. 5.

¹⁹⁴ N.º 2, Art.º 9.º, Decreto-lei 142/95; *In* <http://www.adp.pt/files/906.pdf>.

¹⁹⁵ SANEST; R&C 1998. p. 10.

¹⁹⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 10.

¹⁹⁷ “A concessão a que o presente diploma se refere rege-se por este, pelo artigo 4.º da Lei n.º 46/77, de 8 de julho, com a redacção dada pelo Decreto-lei n.º 372/93, de 29 de Outubro, pelas disposições aplicáveis do Decreto-lei n.º 379/93, de 5 de Novembro, e pelo respectivo contrato de concessão.” (Art.º 8.º Decreto-lei 142/95; *In* <http://www.adp.pt/files/906.pdf>).

¹⁹⁸ OLIVEIRA, P. (2005). p. 89.

Nos mesmos termos, e representando os investimentos realizados no âmbito da concessão, as tarifas a cobrar aos (municípios) utilizadores deveriam ser aprovadas pelo concedente.

A negociação das tarifas a suportar pelos Municípios era um ponto essencial deixado em aberto pelo Protocolo de 1993.

Foi possível estabelecer os valores anuais a pagar por cada Município, em devido tempo aprovados pelas assembleias municipais competentes, sendo considerados como valores mínimos e ficando a sua posterior repartição pelos quatro municípios dependente da medição dos efluentes, quando for possível instalar os medidores de caudal, o que previsivelmente dependerá da conclusão das ligações municipais ao Sistema e envolverá alguma complexidade técnica¹⁹⁹.

Em visão prospetiva refira-se que a conclusão das ligações municipais ao Sistema foi dada como concluída em 2002, de acordo com R&C do mesmo ano e onde se considerava que estariam então reunidos todos “os requisitos que condicionavam a efectivação da facturação com base na medição de caudais”²⁰⁰.

Para o efeito foi instalado um sistema de medição e telemetria de caudais que incluiu a instalação de diversos medidores de caudal (caudalímetros), os quais permitem a recolha de dados relativos à determinação dos valores do caudal de forma automática. Por sua vez, estes dados são transferidos e armazenados numa base de dados própria para finalidades técnicas e de faturação, ou seja, de suporte ao estabelecimento das tarifas.

Estas tarifas, a serem aprovadas pelo concedente, teriam contudo de ser alvo de um parecer prévio emitido pela entidade responsável por regular os serviços de águas e resíduos – actual ERSAR, embora, desde a publicação da Lei n.º 10/2014, de 6 de março (a qual aprova os estatutos desta entidade), a própria ERSAR tenha passado a poder fixar estas tarifas, escusando a aprovação pelo concedente.

Note-se o equilíbrio social indispensável: são as receitas resultantes da aplicação das tarifas fixadas no contrato de concessão, justamente, que viabilizam o financiamento da atividade da SANEST, por via dos contratos de recolha com os municípios.

Na arquitectura da concessão, as tarifas são também o instrumento para cobrir a amortização de novos investimentos de expansão e modernização. E, ainda, fonte que provém aos custos da gestão eficiente do sistema e à remuneração moderada, mas adequada, dos capitais próprios da concessionária²⁰¹.

¹⁹⁹ SANEST; R&C 1995. p. 5.

²⁰⁰ SANEST; R&C 2002. p. 11.

²⁰¹ SANEST (2012). p. 15.

Mas a outorga do contrato de concessão e dos contratos de recolha (“condição suspensiva da atribuição da concessão”²⁰²) só se realizou após a primeira reunião de Assembleia Geral convocada pelo mesmo diploma que consagrou o regime jurídico da concessão da exploração e gestão do SMSCE²⁰³ e onde estabelece que a SANEST se rege pelo Decreto-lei n.º 142/95 de 14 de junho, bem como “pelos seus estatutos”²⁰⁴, pelas normas aplicáveis às sociedades anónimas e pelas normas cuja aplicação decorra do objecto da sociedade”²⁰⁵.

Na primeira Assembleia Geral, que teve lugar em 29 de junho de 1995, foram então eleitos os titulares dos órgãos sociais e aprovado o respetivo estatuto remuneratório, sendo que ficou ainda estabelecido no decreto-lei n.º 142/95, de 14 de junho que todos os acionistas com direito a voto teriam assento em Assembleia Geral, a verificação das contas da empresa cumpriria ao Conselho Fiscal e a gestão da empresa ficaria a cargo de um Conselho de Administração composto por 5 membros (3 indicados pelo IPE – Águas de Portugal e 2 indicados pelos Municípios).

Nestes termos, “Em 15 de Setembro, foi assinado o Contrato de Concessão pela Ministra do Ambiente e Recursos Naturais e pelo Presidente do Conselho de Administração da SANEST, firmando-se o licenciamento pelo período de 25 anos, ou seja, até 2020”²⁰⁶, tendo sido celebrados no mesmo dia os designados «contratos de recolha» com os municípios utilizadores, no sentido de assegurar a “articulação entre o Sistema explorado e gerido pela concessionária e o Sistema correspondente de cada um dos municípios utilizadores”²⁰⁷.

Sublinhe-se que os referidos «contratos de recolha» “regulam a relação entre a concessionária e os seus clientes-Municípios, no que respeita à exploração do Sistema e também a determinação das obrigações das partes quanto ao investimento nos colectores afluentes ao Sistema e correspondente exploração”²⁰⁸.

Neste âmbito, e embora consciente de que o Sistema Multimunicipal é um Sistema “em alta”²⁰⁹, concebido para ser complementar aos sistemas municipais “em baixa”, a

²⁰² Art.º 14.º, Decreto-lei 142/95.

²⁰³ Ou seja, o Decreto-lei 142/95.

²⁰⁴ Constantes no anexo 1 do Decreto-lei 142/95, de 14 de junho.

²⁰⁵ Art.º 5.º, Decreto-lei 142/95.

²⁰⁶ OLIVEIRA, P. (2005). p. 88.

²⁰⁷ Art.º 15.º, n.º 2, Decreto-lei 142/95.

²⁰⁸ SANEST; R&C 1995. p. 5.

²⁰⁹ “No caso do abastecimento, estes (sistemas) correspondiam à captação, tratamento e fornecimento de água aos serviços municipalizados das Autarquias associadas, responsabilizando-se, estas, por seu turno, pelos sistemas «em baixa», ou seja, pela distribuição domiciliária. A mesma lógica era aplicada ao saneamento, embora no sentido inverso: aos Municípios, numa base local, caberia coletar e conduzir os efluentes de águas residuais até ao sistema multimunicipal, o qual se encarregaria de recolher, tratar e rejeitar simultaneamente os caudais dos vários concelhos” (OLIVEIRA, P. (2005); p 74).

concessionária foi observando na qualidade das águas balneares da Costa do Estoril (com situações de drenagem de esgotos através de redes municipais não separativas ou pluviais) algumas debilidades que fragilizavam, consequentemente, o Sistema em “alta”.

Não se alheando deste facto, procurou agir em conjunto com os municípios, logo desde o início da sua constituição, ao responsabilizar-se pela elaboração de projetos e obras de requalificação e harmonização com os Sistemas Municipais, mediante a celebração de acordos e protocolos ao longo dos anos, e em que os custos ficaram a cargo dos municípios.

A exploração adequada do Sistema depende também da construção de vários coletores afluentes ao interceptor, também designados emissários municipais, cuja responsabilidade estava inicialmente atribuída aos municípios utilizadores.

Na fase final das negociações foi possível obter concordância no sentido de ser atribuída à concessionária a construção e exploração dos restantes afluentes²¹⁰.

Refira-se que esta colaboração, que incluiu a construção e exploração de vários coletores afluentes cuja responsabilidade havia sido inicialmente atribuída aos municípios utilizadores, mantém-se até ao presente (como os próprios descritivos de funções e descrição dos processos da empresa deixam entrever) com “o objectivo de erradicação de descargas indevidas de águas residuais nas bacias hidrográficas e na requalificação ambiental e paisagística das ribeiras, aspectos essenciais para a melhoria da qualidade da água das praias da Costa do Estoril e das ribeiras na área de influência do Sistema, contribuindo para o bem-estar das populações servidas e para a sustentabilidade ambiental”²¹¹ – objetivo acentuado no regulamento de exploração que tem vindo a ser desenvolvido para aplicação futura e onde se estabelecem critérios de descarga de águas residuais no coletor.

Note-se que, ainda no âmbito da harmonização com os Sistemas Municipais, resultou também um planeamento para o desenvolvimento de projetos e obras para a valorização das praias da Costa do Estoril. Deste esforço resultou, por sua vez, “a apresentação de uma candidatura ao Programa Operacional do Ambiente”²¹² – POA, sendo que a parte dos investimentos que não fosse subsidiada por este Programa seria assumida pelos municípios “como beneficiários das intervenções, com base na acordada extensão dos Contratos de Recolha”²¹³.

²¹⁰ SANEST; R&C 1996. p. 5.

²¹¹ SANEST; R&C 2013. p. 64.

²¹² SANEST; R&C 2001. p. 14.

²¹³ IDEM - *Ibidem*. p. 17.

Uma vez outorgados os contratos de concessão e de recolha, “a SANEST, enquanto for concessionária do Sistema, fica licenciada para a recolha, o tratamento e a rejeição dos efluentes líquidos provenientes da recolha domiciliária efetuada pelos municípios de Amadora, Cascais, Oeiras e Sintra”²¹⁴.

“A nova empresa multimunicipal teria, logo à partida, dois horizontes estratégicos: a exploração da primeira fase do Sistema de Saneamento da Costa do Estoril (entre Laje e ETAR da Guia) e a construção da segunda fase do mesmo (entre Jamor e Laje)”²¹⁵. Porém, com relação à conceção, projeto e construção da segunda fase e dos coletores de interligação, observou-se um acréscimo de gastos para o plano geral do projeto, pelo que “o Governo interveio junto da União Europeia, no sentido de atualizar os valores antes apresentados pelo GSBCE, procurando obter uma comparticipação financeira verdadeiramente consentânea com o plano geral dos projetos. Tal viria a suceder, com uma cobertura do Fundo de Coesão na ordem dos 85% do valor orçado”²¹⁶.

Com este suporte, foi então possível avançar para a aplicação prática do projeto e “em julho de 1998, a segunda fase do Sistema de Saneamento da Costa do Estoril estava já concluída, dentro dos prazos e dos orçamentos previstos”²¹⁷.

Mas o aperfeiçoamento constante do Sistema Multimunicipal, bem como a sua gestão diária foram considerando simultaneamente questões e preocupações relacionadas com a sustentabilidade ambiental, as quais se foram acentuando no nível infraestrutural, revelando-se, por fim, urgente beneficiar o Sistema “dos meios necessários para responder (...) às exigências comunitárias que começavam a grassar no domínio do ambiente.

Efetivamente, a regulamentação europeia, mormente a Diretiva 91/271/CEE, transposta em Portugal pelo Decreto-lei n.º 152/97, de 19 de junho, implicava que um Sistema com a dimensão do concessionado à SANEST, servindo aglomerados populacionais de grande densidade, deveria evoluir para um Sistema de tratamento secundário, consideravelmente mais complexo que o pré-tratamento então aplicado”²¹⁸.

Neste ensejo, a SANEST adjudicou, no ano de 1997, um estudo prévio de avaliação e beneficiação do Sistema, de modo a assegurar que o tratamento aí efetuado seria

²¹⁴ Art.º 12.º, Decreto-lei 142/95.

²¹⁵ OLIVEIRA, P. (2005), p. 87.

²¹⁶ IDEM - *Ibidem*, p. 92.

²¹⁷ OLIVEIRA, P. (2005), p. 93.

²¹⁸ IDEM - *Ibidem*, pp. 126-127.

conforme à nova lei. Este foi complementado com outros estudos, donde se destaca, em 1999, o estudo com vista a adaptar a ETAR ao desenvolvimento do tratamento.

Munindo-se dos resultados dos diversos estudos levados a cabo, bem como do saber especializado na área, a SANEST procurou fundamentar à Comissão Europeia que não existiria necessidade da aplicação da orientação aí estabelecida para o caso da Costa do Estoril em particular.

Porém, a Comissão Europeia não concordou na totalidade com os fundamentos apresentados e, das negociações subsequentes, chegou-se a um acordo, em 8 de Outubro de 2001, firmado pela Decisão 2001/720/CE da Comissão Europeia, onde se estabelecia que “na Costa do Estoril se iria evoluir para um *sistema primário avançado*, que implicava novos investimentos para o tratamento do efluente líquido, bem como das lamas dele retiradas”²¹⁹.

Nestes termos, foi concedida a Portugal, “ao abrigo do nº 5 do artigo 8º da Directiva 91/271/CEE, uma derrogação relativa ao tratamento de águas residuais urbanas para a aglomeração da Costa do Estoril”²²⁰, sendo que “as condições do acordo traduzem a efectiva possibilidade de efectuar um tratamento primário satisfazendo as condições mínimas legais durante os oito meses do ano fora da época balnear, um requisito de qualidade bacteriológica, cujo cumprimento obriga a finalizar a linha de tratamento com um processo de desinfecção”²²¹.

Outro cumprimento a que um projeto desta natureza e dimensão obriga é o do estudo de impacte ambiental, o qual foi igualmente realizado pela SANEST aquando da realização, em 2002, do estudo prévio e processo de concurso público internacional destinado a desenvolver a nova solução de tratamento.

Pretendia-se ver atingidos dois objetivos: por um lado, o cumprimento da Diretiva 91/271/CEE, comprovando que o Sistema, tal como se pretendia desenvolver e veio a ser desenvolvido, teria o menor impacto ecológico e ambiental; por outro lado, a obtenção da declaração de impacte ambiental da obra de beneficiação do tratamento, a qual “foi aprovada pelo Senhor Secretário de Estado do Ambiente, através da emissão da Declaração de Impacte Ambiental em 16 de Setembro de 2002”²²².

A Avaliação de Impacte Ambiental (AIA) é um instrumento transversal e preventivo da política do ambiente que visa garantir que as implicações ambientais de um projecto são

²¹⁹ OLIVEIRA, P. (2005). p. 127.

²²⁰ SANEST; R&C 2006. p. 33.

²²¹ SANEST; R&C 2000. p. 14.

²²² IDEM - *Ibidem*. p. 18.

devidamente consideradas na decisão sobre a sua viabilidade. Ao antecipar e evitar os impactes, a AIA assegura um equilíbrio entre as actividades humanas e a preservação dos recursos naturais e permite alcançar uma integração sustentável do projecto no ambiente envolvente²²³.

Uma vez em posse da derrogação atribuída pela Comissão Europeia relativamente ao tratamento de águas residuais urbanas da Costa do Estoril, foi então publicado “curso internacional para a elaboração do projeto de execução e construção do empreendimento”²²⁴ de ampliação da ETAR da Guia, e o contrato relativo à empreitada de Beneficiação do tratamento de águas residuais do sistema de saneamento da costa do Estoril assinado no final do ano de 2004.

À semelhança do que havia acontecido no caso da construção da 2.ª fase do Sistema, também nesta situação foi necessário à concessionária encetar os “contactos necessários com proprietários e outros interessados, com vista à avaliação dos terrenos e posse administrativa subsequente, e, se necessário, à sua aquisição por via amigável ou, em última instância, mediante expropriação”²²⁵.

Para tal, “no mês de Dezembro de 2001, foi proposta a declaração de utilidade pública do acesso a alguns terrenos particulares para estudos, trabalhos e pesquisas inerentes à beneficiação do tratamento das águas residuais da Costa do Estoril”²²⁶, a qual foi publicada em *Diário da República*, II Série – n.º 23 – Suplemento, de 28 de janeiro de 2002, nos despachos n.ºs 2 273-A/2002 (2.ª série) e 2 273-B/2002 (2.ª série), ambos de 25 de janeiro de 2002, “através dos quais ficam sujeitos ao regime jurídico de utilidade pública previsto no Decreto-lei n.º 34 021 de 11 de outubro de 1944 as pesquisas, estudos e trabalhos temporários necessários para a obra de implantação da Estação de Tratamento (...), em algumas parcelas de terreno situadas nas freguesias de Cascais e de Alcabideche, ambas no Município de Cascais”²²⁷.

Uma vez concluída a empreitada de beneficiação do tratamento de águas residuais, a ETAR da Guia entrou em pleno funcionamento após a conclusão da época balnear de 2013²²⁸, passando a compor-se por duas novas infraestruturas: uma destinada ao tratamento do efluente líquido e que seria instalada junto à antiga ETAR (Estação de

²²³ SIMÕES, C.; ROSMANINHO, I.; HENRIQUES, A. (2008); prefácio da Agência Portuguesa do Ambiente.

²²⁴ OLIVEIRA, P. (2005). p. 129.

²²⁵ SANEST; R&C 2001. p. 21.

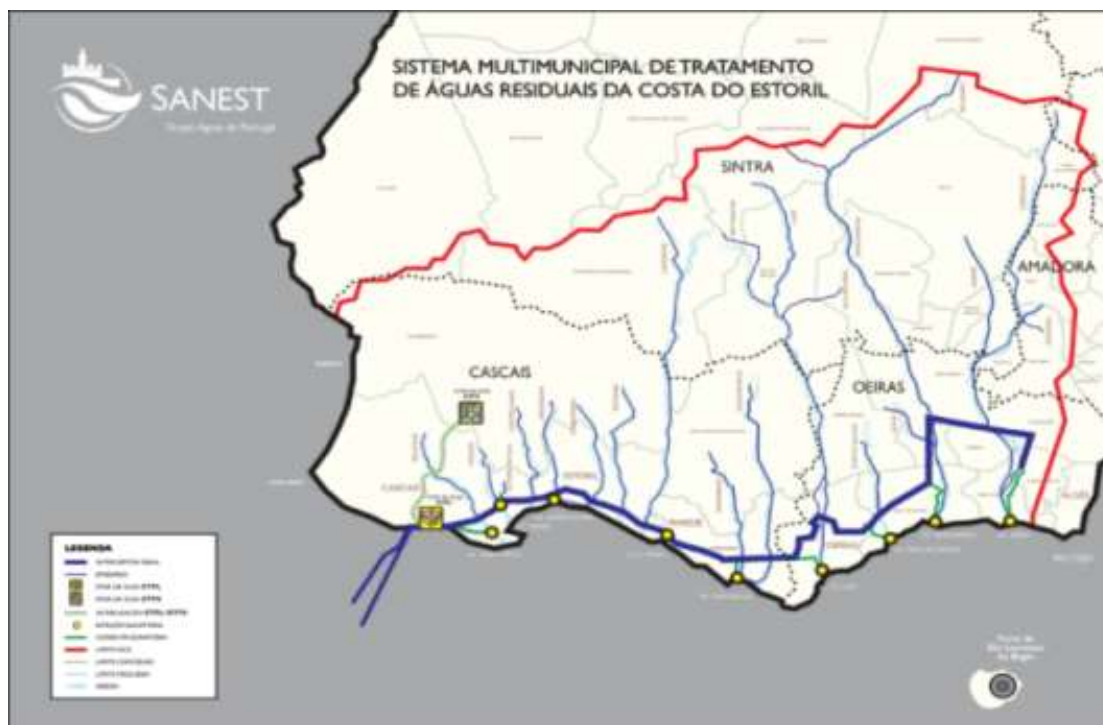
²²⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 21.

²²⁷ SANEST; R&C 2002. p. 20.

²²⁸ O período considerado como o da época balnear, para a SANEST, é o definido pela Comissão Europeia na sua decisão 2001/720/CE de 8 de outubro de 2001: de 1 de junho a 30 de setembro.

Tratamento da Fase Líquida – ETFL²²⁹), e outra destinada ao tratamento do efluente sólido que seria instalada no Outeiro da Lota (Estação de Tratamento da Fase Sólida – ETFS²³⁰).

Figura 8: Sistema Multimunicipal de Tratamento de Águas Residuais da Costa do Estoril.



Fonte: “A SANEST do Séc. XXI”²³¹.

Em 1994, quando entrou em funcionamento, a ETAR da Guia era constituída apenas por uma instalação subterrânea com tamisagem, desarenação e desodorização, sendo o efluente tratado lançado no mar através de emissário submarino.

Após as obras de beneficiação do tratamento, a ETAR foi dotada de instalações que permitem realizar, além do tratamento preliminar que já era feito e se mantém em funcionamento, o tratamento primário durante todo o ano (desengorduramento e decantação lamelar), complementado com adição de reagentes (nas etapas de mistura rápida e de floculação), filtração gravítica em areia e desinfecção por radiação ultravioleta, durante a época balnear²³².

²²⁹ Anexo 4.

²³⁰ Anexo 4.

²³¹ SANEST (2012). pp. 58-59.

²³² SANEST; R&C 2013. p. 64.

Atualmente apresenta uma capacidade de produção diária de 9000 m³ de água para reutilização, recebe um dos mais elevados caudais do país, “cumprindo com rigor as mais exigentes normas ao nível do ruído e dos odores”²³³.

Situa-se no início da Costa da Guia e apresenta uma área de implantação de 4.600 m², desenvolvendo-se em dois pisos subterrâneos (onde se encontra um centro tecnológico notável em operação 24 horas por dia) interligados com o edifício antigo, a 25 m de profundidade abaixo do solo, ficando visível à superfície apenas o edifício técnico-administrativo que inclui laboratórios e gabinetes de trabalho.

Por falta de espaço, o tratamento das lamas (ETFS), foi construído à superfície, “em vários edifícios interligados por uma galeria subterrânea”²³⁴, localizando-se a cerca de 4 km da EFTL e ocupando uma área de 40.000 m² para onde são bombeadas as lamas produzidas.

Em conjunto constituem uma estação única de tratamento, agindo em sintonia, incorporando as melhores tecnologias disponíveis e respondendo aos desafios e práticas da vanguarda do sector²³⁵.

Enquanto parte integrante do tratamento das águas residuais, propriamente dito, estas duas novas infraestruturas encaixam num conjunto constituído por:

- 144 quilómetros de extensão de colectores;
- Uma rede de 17 emissários gravíticos com cerca de 120 quilómetros e diâmetros de 300mm a 1.000mm;
- 9 estações elevatórias espalhadas ao longo da costa (Campo Hípico, Vinhas, Monte Estoril, S. Pedro, Carcavelos, Laje, Paço d’Arcos, Barcarena e Jamor) “que bombeiam as águas residuais recolhidas abaixo da quota do intercetor”²³⁶, provenientes das zonas baixas junto à costa;
- Um interceptor-geral com cerca de 25 quilómetros de comprimento, de escoamento totalmente gravítico, construído em duas fases (1.ª fase: 1989-1995; 2.ª fase: 1995-1998);

Reconhecido pela Ordem dos Engenheiros como um marco da engenharia, compreende um túnel com um diâmetro variável entre 800 milímetros no início e 2.500 milímetros no final. Recebe o caudal dos colectores e emissários, atravessando os quatro concelhos servidos pelo sistema, que drenam para o

²³³ SANEST (2012). p. 37.

²³⁴ SANEST; *In* Prospeito “Uma boa onda na Costa do Estoril”.

²³⁵ SANEST (2012). p. 43.

²³⁶ OLIVEIRA, P. (2005). p. 53.

interceptor as águas residuais recolhidas nas redes municipais em baixa. Inclui viadutos (ponte canal) em Oeiras e Cascais²³⁷.

- Um emissário submarino, com dois ramos difusores, que finaliza o sistema de saneamento ao transportar o efluente tratado, rejeitando “160 mil m³ em mar todos os dias, a três quilómetros da costa e a 45 metros de profundidade, na Guia, em meio recetor classificado como zona menos sensível (...), dadas as condições favoráveis das marés, ventos e correntes”²³⁸, conforme ao “Decreto-lei n.º 198/2008, de 19 de junho – Zona Menos Sensível do Cabo da Roca/Estoril”²³⁹.

A operação deste conjunto procurará, por fim, garantir a recolha em alta das águas residuais provenientes das redes de recolha em baixa, da responsabilidade dos municípios, as quais são drenadas (escoadas) até à Guia, onde são tratadas (de acordo com a metodologia emanada da decisão 2001/720/CE da Comissão Europeia²⁴⁰) e encaminhadas para uma das várias soluções disponíveis: rejeição final no mar, reaproveitamento e/ou reutilização dos diversos subprodutos gerados ao longo do processo de tratamento.

A nossa visão e estratégia de futuro inclui o reaproveitamento energético e de resíduos – com reutilização de águas tratadas, valorização de lamas, aproveitamento de biogás e produção de eletricidade. Assim se diminui não só a deposição em aterro, como os níveis de emissões de dióxido de carbono (CO₂), alinhando o funcionamento do sistema com as necessidades de uma economia sustentável e de um planeta protegido²⁴¹.

A recolha, propriamente dita, compreenderá ainda a elevação, para os casos das águas residuais abaixo da cota do Interceptor, e o transporte até à ETAR, consubstanciando-se na designada *rede de drenagem* de que fazem parte os emissários e as suas caixas de visita, mas também as estações elevatórias, as suas descargas de emergência, condutas e bóias de sinalização²⁴², o interceptor-geral, as suas descargas de emergência e bóias de sinalização, e a interligação entre a FL e a FS.

No âmbito da sua exploração é realizada a manutenção preventiva e corretiva da rede mediante inspeção CCTV (*close circuite television*) com limpeza e desobstrução para o seu melhor desempenho, suportada ainda num sistema de informação geográfica (SIG).

²³⁷ OLIVEIRA, P. (2005). p. 53.

²³⁸ SANEST (2012). p. 59.

²³⁹ SANEST; R&C 2013. p. 63.

²⁴⁰ “Tratamento primário avançado todo o ano complementado com desinfecção durante a época balnear, com programa de monitorização” (SANEST (2012). p. 39).

²⁴¹ SANEST (2012). p. 25.

²⁴² As estações elevatórias têm descargas de emergência que ocorrem no mar ou no rio e as bóias de sinalização indicam a terminação desses emissários para que, por exemplo, os barcos se possam desviar.

“A informação resultante das inspecções compreende vídeos, fotos e classificação dos incidentes detetados no decurso de cada inspecção”²⁴³. Uma vez estruturada, e aliada à observação direta (fator humano), permitirá o rápido acesso e maior eficácia na resposta a diversas situações de emergência com origem na rede ou origem fora da rede, mas com interferência nesta (por exemplo o caso de obras realizadas por terceiros).

Do mesmo modo será também um facilitador da articulação com o Sistema em baixa, garantindo ainda a monitorização das fontes de poluição do meio recetor, as quais podem levar à afluência indevida de águas residuais à rede de drenagem.

A afluência indevida às redes de drenagem de águas residuais é frequentemente significativa, nomeadamente após fortes chuvadas. Os mecanismos que contribuem para essa afluência são diversos. (...) Estas situações podem levar a múltiplos problemas nos sistemas de drenagem, como sejam, a entrada da rede em carga, com possível extravasamento para as ruas, falta de capacidade de bombagem em estações elevatórias e de capacidade de tratamento das estações de tratamento e aumento das descargas de emergência, com os inerentes problemas de poluição dos meios receptores.

Muitas entidades gestoras dão-se conta de que estas afluências indevidas estão a criar significativos encargos para a exploração de sistemas de drenagem e tratamento de águas residuais, podendo essas afluências conduzir a uma deterioração das infra-estruturas, resultante de velocidades de escoamento excessivas e de arrastamento e deposição de sedimentos. Há, por isso, um forte interesse em conhecer estes mecanismos de afluência, e adoptar medidas tendentes à redução dos seus impactos²⁴⁴.

Uma vez recolhido o efluente, este é drenado (escoado) até ao interceptor-geral e, deste, até à ETAR da Guia antiga, onde se inicia o processo de tratamento das águas residuais pela designada *tamisagem*, ou seja, etapa em que “são removidos do fluxo os sólidos com dimensão igual ou superior a três milímetros”²⁴⁵.

Daqui segue de imediato para a segunda etapa, ou seja, “a *desarenação*, orientada para a extração das areias com diâmetro superior a 0,2 milímetros”²⁴⁶, sendo que os resíduos resultantes destas duas primeiras etapas são transportados até ao aterro onde são depositados²⁴⁷.

²⁴³ AQUASIS; In <http://www.aquasis.pt/pt/modulo-cctv>.

²⁴⁴ AMORIM, H. (2007). p. 2.

²⁴⁵ SANEST (2012). p. 43.

²⁴⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 43

²⁴⁷ Esta deposição é acompanhada pela SANEST mediante a gestão das respectivas guias de acompanhamento de resíduos.

Às águas residuais que seguem da ETAR da Guia antiga para o novo edifício subterrâneo da fase líquida, são-lhes retiradas as *gorduras*²⁴⁸ e as areias mais finas através de equipamentos próprios, electromecânicos e outros utilizados para o efeito, e que são geridos, em princípio, num conceito extensível a todo o sistema, ou seja, de acordo com o indicado no ponto 7.6 da NP EN ISO 9001:2008 e que se efetiva pela designada gestão de dispositivos de monitorização e medição (DMMs) que implica a elaboração e execução dos planos de calibração e verificação de DMMs para a monitorização do sistema de saneamento e do laboratório, o que inclui detetar as anomalias dos equipamentos e proceder à sua correção.

As águas residuais prosseguem para a quarta etapa que é a da *coagulação e floculação*. Aí “o caudal começa por atravessar os tanques de mistura rápida – os mesmos que recebem reagentes durante a época balnear – e prossegue depois para os tanques de mistura lenta. As partículas começam então a agregar-se, formando flocos, o que irá facilitar a decantação. De seguida, já depois do tratamento físico-químico com adição de reagentes (...), desenrola-se o quinto andamento: os decantadores lamelares primários desencadeiam a separação gravítica dos flocos, isto é, arrastam até à superfície uma camada líquida clarificada e precipitam para o fundo os flocos que compõem uma camada mais sólida”²⁴⁹, donde resultam as lamas que são elevadas na FL e seguem para a FS pela conduta elevatória que interliga ambas as estações de tratamento e onde se encontram “equipamentos com elevado índice de automatização capazes de tratar, secar e peletizar as lamas provenientes da Guia”²⁵⁰.

As lamas obtidas na decantação primária – a que se juntam, na época balnear, as partículas finas removidas durante a filtragem em areia – migram para uma estação elevatória, ainda no edifício subterrâneo da fase líquida. Daí, são transportadas, através da conduta subterrânea de interligação, até à estação de tratamento da fase sólida, no Outeiro da Lota. Logo nos tanques de receção decorre o primeiro ato de enriquecimento, a homogeneização. As lamas viajam depois para o espessamento mecânico por centrifugação – e, já espessadas, entram nos digestores anaeróbios, onde se dá a sua estabilização biológica por decomposição da matéria orgânica à temperatura de 35 graus celsius. Forma-se, então, biogás, que é armazenado nos gasómetros e poderá ser comercializado com entidades terceiras ou aproveitado internamente para suprir parcialmente as necessidades energéticas do processo de tratamento. Para tanto, existem

²⁴⁸ As gorduras constituem outro detrito que nasce diretamente do tratamento e são igualmente retiradas e encaminhadas para o exterior” (SANEST (2012), p. 45).

²⁴⁹ SANEST (2012), p. 45.

²⁵⁰ IDEM - *Ibidem*, p. 51.

motores de cogeração que produzem a eletricidade e o aquecimento indispensáveis ao funcionamento da estação do Outeiro da Lota, aliviando o recurso a outras fontes fósseis não renováveis.

(...) Dos digestores anaeróbios, são conduzidas para tanques de armazenamento e daí para desidratação. É nesta operação, realizada por centrifugação, que lhes é retirada parte da água (...). Finalmente, com a ajuda do biogás anteriormente capturado, as lamas são sujeitas a secagem térmica, uma valência pioneira em Portugal, que higieniza as lamas eliminando os micro-organismos patogénicos. E, aqui sim, cria-se um granulado com apenas 10% de humidade e sem cheiro. Pode destinar-se a aterro, agir como fertilizante agrícola ou servir de combustível em mecanismos de incineração dedicada e coincineração, como é exemplo a indústria cimenteira, transformando um resíduo num subproduto com valor.

Todo o processo decorre em edifícios fechados com isolamento sonoro e beneficiados por eficazes sistemas de desodorização²⁵¹.

Do caudal que restou na ETFL, uma fração é orientada para “servir de limpeza de ruas e a rega de jardins e campos de golfe, entre outras finalidades de reaproveitamento”²⁵².

Na ETAR da Guia, esta estratégia desenvolve-se orientando uma fração do caudal – quando concluída a decantação primária – para um circuito independente, que serve de cenário a uma terapia específica de base biológica²⁵³. A capacidade instalada comporta 9.000 m³ por dia. É esta água tratada que pode ser empurrada para reaproveitamento em limpezas de rua, combate a fogos ou rega de jardins e campos de golfe. É também esta água clarificada que reentra no processo, alimentando necessidades inerentes ao funcionamento do sistema, da ordem dos 1.500 m³ diários²⁵⁴.

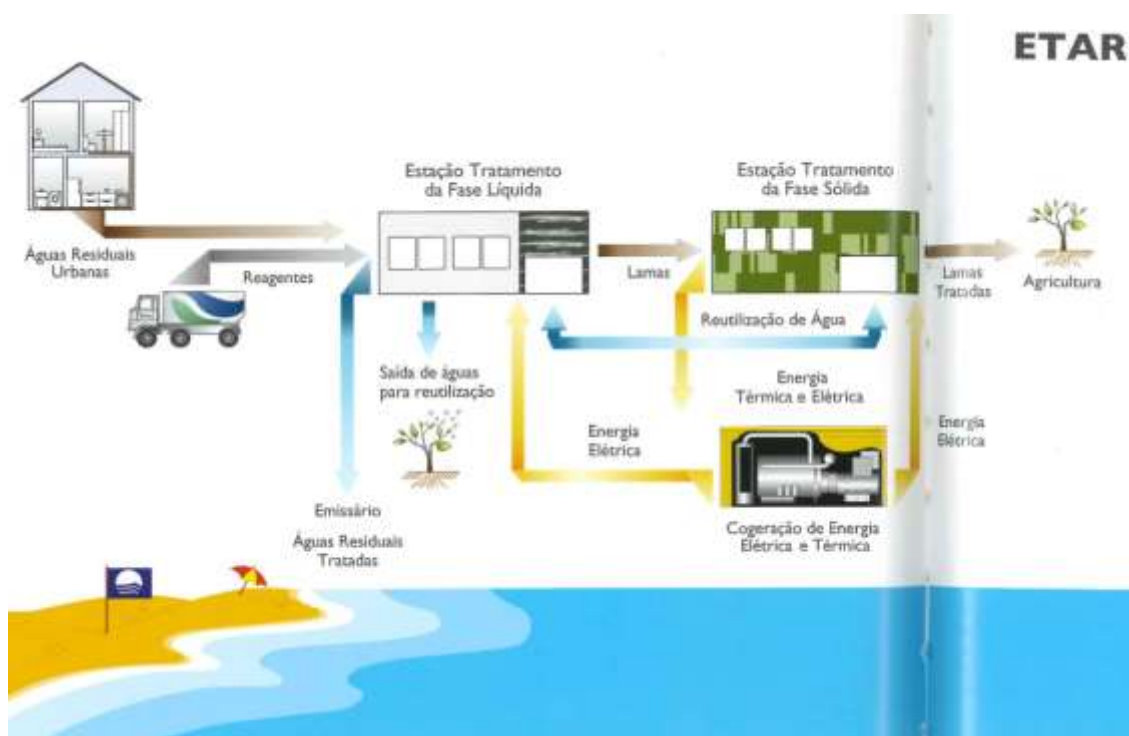
²⁵¹ SANEST (2012). pp. 53-55.

²⁵² IDEM - *Ibidem*. p. 45.

²⁵³ Tratamento biológico, complementado por decantação lamelar, filtração em pressão e desinfecção por radiação ultravioleta → Tratamento adicional utilizado para permitir a reutilização de parte dos efluentes depurados.

²⁵⁴ SANEST (2012). p. 57.

Figura 9: Circuito do caudal na ETAR da Guia.



Fonte: “A SANEST do Séc. XXI”²⁵⁵.

O restante caudal é encaminhado “da decantação primária para o emissário submarino, que as dispersa no oceano, a três quilómetros de terra e a 45 metros de profundidade”²⁵⁶. Note-se que “no verão, antes da dispersão final no mar, as águas residuais são bombeadas para o piso superior do edifício subterrâneo e aí filtradas em areia para remoção das partículas finas em suspensão – as quais se juntam às lamas resultantes da decantação primária. O caudal, inicialmente composto por resíduos, areias, gorduras, lamas e água, é, por fim, sujeito a uma desinfecção por raios ultravioletas (UV) e só depois avança para rejeição através do já referido emissário submarino”²⁵⁷.

Atente-se ainda que ao nível do tratamento é necessário garantir não só a sua operação, mas também a manutenção das suas infra-estruturas, órgãos e equipamentos, o que se realiza mediante diversas atividades como a inspeção por parte de equipas de operação e de gestão de ações operacionais por via da observação direta, e donde a atribuição de viaturas específicas, ou pela supervisão do funcionamento geral das instalações “a partir da sala de supervisão (...), com base nas informações obtidas no sistema de telegestão”²⁵⁸.

²⁵⁵ SANEST (2012). p. 56.

²⁵⁶ IDEM - *Ibidem*. pp. 45-47.

²⁵⁷ SANEST (2012). p. 47.

²⁵⁸ SANEST - “Descritivo de funções operador da ETAR”, versão de 21/10/2011. p. 1.

Assim, e ao ter previsto que o sistema de saneamento fosse dotado de automatismo, o plano de construção permitiu a estruturação e implementação de uma rede de telegestão que permite que partes importantes do funcionamento do Sistema sejam operáveis e monitorizadas remotamente a partir da Guia (no designado centro de comando).

Para o efeito, considerando a quantidade de dados capturados logo desde as unidades locais, o software e o hardware são programados para procederem à sua filtragem e à estruturação da informação assim reunida, sendo que, quando a capacidade de arquivo da nova informação se esgota, “é enviada uma mensagem reportando a situação de perda de informação”²⁵⁹ e donde a maior relevância para aí implementar um sistema de comunicação, potenciando a gestão mais eficaz dos dados reunidos e da informação estruturada, ao mesmo tempo que permite que a informação recebida tenha outras utilizações para além de apenas dar suporte ao fluxo de dados da telegestão.

Note-se que, para gerir com maior eficácia os dados reunidos e a informação estruturada, a implementação de um sistema de comunicações torna-se imprescindível ao sistema de telegestão, potenciando simultaneamente outras utilizações da informação recebida para além de apenas dar suporte ao fluxo de dados da telegestão.

No que respeita ainda à filtragem em areia e desinfecção do caudal por UV, embora esta apenas seja realizada no verão, a monitorização da qualidade da água no meio recetor decorre durante todo o ano nos seus laboratórios de controlo.

Neste âmbito desenvolvem-se atividades que envolvem o consumo de reagentes ou a realização de colheitas para análise em laboratório, as quais têm vindo a ser complementadas com parcerias realizadas com entidades e laboratórios nacionais.

Estas parcerias culminaram num dos maiores programas nacionais de monitorização de descarga das águas residuais provenientes da estação de tratamento e do emissário submarino da Guia, levado a cabo desde 1994 por entidades independentes²⁶⁰ e que “pretende avaliar o impacte do emissário (efluente da ETAR da Guia) e explicar os mecanismos que o determinam na qualidade do meio receptor”²⁶¹.

Trata-se do maior programa de monitorização nacional em zonas costeiras, que inclui investigação detalhada a vários níveis. (...) Este programa centra-se não só na qualidade

²⁵⁹ SOUSA, E. (2003). p. 13.

²⁶⁰ Instituto Superior Técnico (IST); Laboratório Nacional de Energia e Geologia (LNEG); Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação (INETI); Universidade de Aveiro (UA); Instituto Hidrográfico (IH) da Marinha Portuguesa. Muitos dos estudos realizados por estas entidades estão publicados e de consulta acessível, sendo que alguns constam da bibliografia deste trabalho por terem sido considerados pertinentes para o entendimento das atividades ao nível da monitorização ambiental levada a cabo pela e sob a alçada da SANEST.

²⁶¹ SANTOS, M. (s/d). [em linha].

das águas recetoras que circundam a descarga do emissário submarino da Guia, mas também na caracterização das águas residuais na ETAR da Guia²⁶².

Também, desde 2004, foi sendo desenvolvido o programa de monitorização das ribeiras, o qual foi implementado enquanto contrato-programa realizado com o Instituto Superior Técnico “para a monitorização da qualidade da água, durante todo o ano, em 30 secções de 14 ribeiras dos quatro municípios do Sistema de Saneamento da Costa do Estoril”²⁶³, com “o objetivo de promover a gestão integrada dos recursos hídricos ao nível da bacia hidrográfica”²⁶⁴.

Esta monitorização permite dispor de uma base de dados importante para aferir o estado qualitativo das linhas de água na área de atendimento do Sistema de Saneamento da Costa do Estoril e permite planejar ações corretivas a implementar pelos municípios no âmbito da erradicação de descargas²⁶⁵.

Sublinhe-se desde já, e num aparte resultante da leitura do detalhe do seu percurso histórico e orgânico-funcional, que a preocupação com a articulação e cooperação com entidades gestoras das redes em baixa se vem estendendo a toda a filosofia de gestão e funcionamento do Sistema em alta e que, nestes termos, parece olhar-se como parte de um todo maior ou, se quisermos, como um subsistema dentro de um sistema maior e em que a rede em baixa será outro subsistema do mesmo sistema maior.

Ora, da monitorização ambiental levada a cabo nestes moldes, ao mesmo tempo que a Empresa garante a qualidade da água das ribeiras e das praias (donde a atribuição de “Bandeiras Azuis” em número crescente nas praias da Costa do Estoril) é-lhe ainda possível assegurar os compromissos legais nacionais e comunitários através da evidência do “cumprimento da licença de descarga”²⁶⁶ atribuída pela DRALVT n.º 238/CM/DUDH/99 [DRALVT/1999] da Declaração de Impacte Ambiental da Empreitada de Beneficiação do Tratamento de Águas Residuais do Sistema de Saneamento da Costa do Estoril e da Decisão da Comissão 2001/720/CE”²⁶⁷.

Assim previsto, considerado e desenvolvido, o novo tratamento entrou então em funcionamento, sendo “justo realçar, para além dos contributos para a preservação do meio hídrico recetor, a melhoria da qualidade das águas balneares, alternando, de forma

²⁶² SANEST (2012). p. 87.

²⁶³ IDEM - *Ibidem*. p. 89.

²⁶⁴ IDEM - *Ibidem*. p. 89.

²⁶⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 89.

²⁶⁶ As licenças de descarga são “títulos que podem ser outorgados para a utilização dos recursos hídricos” [no caso de] “atividades que tenham um impacto significativo no estado das águas”, [os quais são emitidos] “nos termos e condições previstos na Lei da Água (Lei n.º 58/2005, de 29 de dezembro) e no Regime de Utilizações dos Recursos Hídricos (Decreto-lei n.º 226-A/2007, de 31 de maio)”. APA – Agência Portuguesa do Ambiente – “Licenciamento das utilizações dos recursos hídricos” *In* <http://www.apambiente.pt/index.php?ref=17&subref=826>.

²⁶⁷ SANTOS, M. (s/d). [em linha].

irreversível, as condições de uso das “Praias da Linha”, com atribuição, em 2011, de 11 bandeiras azuis”²⁶⁸.

Em torno deste quadro de complexidade, a especialização dos recursos humanos da empresa foi adquirindo índole não somenos relevante e a empresa foi implementando planos e programas de formação profissional com vista a dotar o seu corpo técnico de aptidões e competências cada vez mais amplas e completas, visando igualmente a sua especialização nos diferentes setores de atuação.

A este nível, ao **responsável da área dos recursos humanos (RH)**, conforme o traçado atual das suas funções, caberá o planeamento e organização da valorização das aptidões e competências profissionais (o que inclui a identificação das necessidades de desenvolver planos de desenvolvimento pessoal), de um modo coordenado com os DAR, e apoiando igualmente a realização e avaliação da eficácia das ações que daí resultam.

Por outro lado compete-lhe, “em estreita articulação com a Unidade de Gestão de Recursos Humanos do Grupo AdP – Águas de Portugal”²⁶⁹, realizar e acompanhar atividades como a seleção e recrutamento, o acolhimento, a avaliação do desempenho, a gestão de tempos e das remunerações (com o apoio da contabilidade e suportando-se no sistema SAP), a descrição de funções e gestão de carreiras, a gestão da carteira de seguros (apenas na parte respeitante aos recursos humanos) e a implementação das normas e procedimentos de saúde, higiene e segurança no trabalho, esta última em estreita colaboração com a médica do trabalho e a área actualmente designada por **sistema de responsabilidade empresarial (SRE)**.

No desempenho destas funções ser-lhe-á então possível compreender e analisar a informação relativa à gestão dos recursos humanos, donde elabora um relatório com a informação considerada relevante “para a Administração, Direções da Empresa e Unidade de Gestão de Recursos Humanos do Grupo AdP – Águas de Portugal”²⁷⁰.

A este propósito, e procurando desenvolver estratégias que garantam uma maior eficiência e eficácia na gestão deste processo, a AdP tem vindo a implementar nas empresas suas participadas, uma plataforma de gestão da informação relativa aos colaboradores (Quiosque RH), os quais vão inserindo, autonomamente, os dados necessários à execução de diversas atividades pelo RH como, por exemplo, a justificação das ausências e presenças.

²⁶⁸ SANEST (2012). p. 7.

²⁶⁹ SANEST - “Descritivo de funções para a função de Responsável da Área de Recursos Humanos”, versão de 20/10/2009. p. 1.

²⁷⁰ IDEM - *Ibidem*. p. 1.

Reportando ao **diretor administrativo e financeiro (DAF)**, é igualmente substituído por este, o qual é responsável ainda por gerir o funcionamento das áreas financeira (que integra a contabilidade e a tesouraria) e administrativa, bem como coordenar as “candidaturas a programas de comparticipação/financiamento em articulação com outras áreas da empresa, de forma a garantir a sua correcta execução”²⁷¹.

No que respeita à área financeira, é sua missão garantir o cumprimento “dos requisitos do contrato de concessão quanto à constituição, utilização e aplicação dos fundos”²⁷², mas também assegurar, já ao nível específico da tesouraria, a conformidade da documentação relativa aos clientes e fornecedores (de acordo com a legislação comercial), a análise das contas correntes, o cálculo de juros de mora, os pagamentos ou recebimentos, com depósito dos valores recebidos, e o controlo da disponibilidade de numerário.

Ao nível dos bancos, realiza ainda tarefas inerentes à reposição do fundo fixo, controla as contas bancárias da empresa, gere as aplicações financeiras e os depósitos a prazo, solicita a emissão de garantias bancárias e contacta com os gestores de conta das instituições financeiras.

Periodicamente elabora o designado mapa de tesouraria, fazendo as reconciliações e correções necessárias e fornecendo ainda a informação de tesouraria necessária para a contabilidade onde é processada, classificada, lançada, conferida e arquivada de acordo com o Plano Oficial de Contabilidade (substituído pelo Sistema Normalizado de Contabilidade, SNC), bem como de acordo com os requisitos fiscais e legais.

Do cumprimento destas obrigações legais e fiscais resulta um conjunto de dados que, uma vez estruturados, permitem obter informação de suporte à análise de “situações que carecem de exposição à Administração, aos Accionistas, Organismos oficiais de fiscalização e outros”²⁷³, ou das que carecem, justificadamente, de apresentação de reclamação às autoridades competentes (neste caso, com o apoio dos auditores e assessores fiscais).

Neste âmbito, também numa feição de suporte à tomada de decisão, é ainda apresentado à administração o encerramento das contas e a elaboração das demonstrações financeiras, contribuindo para o conhecimento da real situação financeira da empresa.

De modo a atingir os objetivos inerentes às suas funções, não se poderá desenquadrar nem desagregar do resto da organização, porquanto é de toda a organização que lhe

²⁷¹ SANEST - “Descritivo de funções para a função de Diretor Administrativo e Financeiro”, versão de 21/10/2011. p. 2.

²⁷² IDEM - *Ibidem*. p. 2.

²⁷³ SANEST - “Descritivo de funções para a função de Responsável da Área de Contabilidade”, versão de 08/07/2013. p. 1.

chegam os factos, dados e informação de que necessita para atuar em conformidade com as obrigações legais e fiscais, mas também estratégicas e funcionais. Assim se compreende a necessidade de promover um planeamento interno que permita o controlo eficaz daquelas acções levadas a cabo nos restantes departamentos e que poderão afetar a performance financeira e fiscal da Empresa.

Atualmente, a concretização deste planeamento ocorre com o recurso a determinados ficheiros excel, em alguns casos com numerosas hiperligações, partilhados e alimentados por alguns colaboradores de algumas DAR; aos dados inseridos no sistema SAP (ao qual apenas alguns colaboradores de algumas DAR têm acesso); aos dados trocados por email, telefone ou conversa direta; aos dados obtidos por um sistema de certificação interna de faturas ou através de impressos desenvolvidos para efeito de apresentação de despesas, requisição de pagamentos ou validação de consumos diversos, por exemplo.

A estruturação dos dados que daqui resulta (obtidos por circuitos fechados, definidos e implementados pela própria área) é realizada de acordo com as solicitações que lhe vão sendo feitas (pela administração, por auditores, por inspetores, pelos próprios colaboradores de outras áreas) ou de acordo com as suas próprias necessidades, as quais influem, em última instância, a forma como gere e organiza o seu arquivo.

Tal forma de organização é comum à área administrativa onde se procura assegurar a gestão da carteira de seguros da empresa, criando e mantendo o arquivo das apólices de seguro da empresa, assim como das respetivas atas de atualização de capitais. Para o efeito, procede ainda “à análise, verificação e acompanhamento junto da corretora, dos seguros da Empresa por forma a garantir a correcta actualização dos capitais e respectivos prémios, com excepção das apólices relacionadas com Recursos humanos, tais como: Acidentes de Trabalho, Vida, Saúde e Acidentes Pessoais”²⁷⁴, cabendo esta gestão ao próprio RH.

Compete-lhe ainda cooperar na organização de eventos, na realização de mudanças de arquivos e mobiliários das instalações dos serviços centrais, bem como na gestão e manutenção das instalações dos referidos serviços centrais²⁷⁵, o que inclui os equipamentos, o mobiliário, os resíduos, a frota automóvel e as comunicações móveis, mas também o que resulta da gestão das “aquisições de bens e serviços de carácter geral,

²⁷⁴ SANEST - “Descritivo de funções para a função de Responsável da Área Administrativa”, versão de 08/07/2013. p. 1.

²⁷⁵ No âmbito da qual procede à identificação, avaliação e reporte das necessidades de intervenção nas instalações dos serviços centrais, assegurando a realização das acções ou a sua coordenação com a Engenharia (de obras, mecânica ou elétrica).

tais como: mobiliário diverso, artigos de decoração, cozinha ou higiene”²⁷⁶ que, em princípio, serão inventariados e assim realizada a manutenção do seu ciclo de vida.

Note-se que, embora se encontre em marcha um programa de gestão de ativos (que inclui uma gestão com suporte em software específico) difundido corporativamente pela AdP e a ser implementado nas empresas do Grupo, a área administrativa parece não se encontrar ainda integrada neste programa.

O sistema de manutenção e gestão de ativos trata-se de uma ferramenta de gestão de informação (desenvolvida tendo por base o conceito da tecnologia de informação de suporte) com o objetivo de “suportar as actividades de manutenção e sua articulação com a gestão de ativos”²⁷⁷.

Ora, pensando o ativo como todo o objecto físico controlável por uma empresa no âmbito das suas actividades, compreende-se a aceção que é atribuída à sua gestão pelo IAM (Institute of Asset Management): “acção coordenada de uma organização para realizar valor com seus ativos”²⁷⁸, o que inclui a gestão e manutenção de todo o seu ciclo de vida, ou seja, desde que o objecto é adquirido até que é descartado, e tal como a área administrativa observa os *ativos* que gere.

Nos termos da aceção que lhe é dada pelo IAM é possível ainda incluir nesta filosofia de gestão não só os objectos, mas também os órgãos, equipamentos e infra-estruturas do sistema e da empresa sua gestora.

Embora seja possível observar o surgimento deste conceito na empresa, a referida gestão é ainda realizada ao nível de cada departamento e não de modo integrado, pelo que cada departamento (e não só a área administrativa) gere os ativos que estão sob a sua responsabilidade de um modo particular, interno ao departamento e não numa óptica sistémica e integrada.

A este nível, todos os aspectos relacionados com as necessidades de intervenção, independentemente do tipo e grau de criticidade que lhe possa ser atribuída, estariam, em princípio, sob alçada da atualmente designada por **direção de engenharia (DEG)** que assegura a gestão e execução de projetos, obras e empreitadas de engenharia, bem como a disponibilidade de terrenos para ocupação e constituição de servidão de parcelas afetadas pelas mesmas.

²⁷⁶ SANEST - “Descritivo de funções para a função de Responsável da Área Administrativa”, versão de 08/07/2013. p. 1.

²⁷⁷ AdP - “Brochura Institucional”. p. 20.

²⁷⁸ WIKIPEDIA. Verbete: “gestão de ativos”.

Ao nível da gestão da rede de drenagem tal passou a ocorrer nestes termos uma vez que passou a ser gerida pela mesma direção, a qual ainda garante a operacionalidade do sistema de informação geográfica (SIG), o que inclui a edição e carregamento, bem como a “elaboração de plantas específicas do sistema em função das actividades e dos objectivos” da empresa, assim como a operação e manutenção do sistema de telemetria de caudais, o que inclui o registo e acompanhamento dos pedidos de intervenção e planos de calibração dos caudalímetros, mas também a recolha, medição, validação e produção atempada dos dados de caudais da rede de telemetria e a resolução de situações de emergência.

Do mesmo modo que ocorre o planeamento e realização de pequenas obras de manutenção corretiva ao nível da rede de drenagem, estas também ocorrem ao nível do processo de tratamento e rejeição, atualmente gerido pela designada **direção de operação e manutenção (DOM)** que promove simultaneamente a boa exploração do mesmo, nos termos descritos nos parágrafos relativos ao funcionamento do tratamento e rejeição de águas residuais no sistema multimunicipal.

Contudo, as referidas obras parecem ser tratadas e organizadas de modo distinto, embora tendo igualmente por base, em princípio, os requisitos requeridos nos termos do código dos contratos públicos, para os casos em que os meios próprios não sejam suficientes e seja necessária a aquisição e gestão de subcontratos.

Para auxiliar esta gestão que foi assumindo na SANEST um papel vital, existe atualmente na empresa a figura do responsável de **Apoio Jurídico (AJ)**, o qual desempenha a função de monitorização da contratação pública, apoiando, jurídica e administrativamente, a formalização contratual, controlando-a e monitorizando a sua execução.

Caberá ainda ao Apoio Jurídico a assessoria à contratação pública, bem como o apoio ao Conselho de Administração e às DAR sobre os diversos ramos do direito ou na elaboração de pareceres jurídicos, notas técnicas e análises jurídicas, sob a perspetiva preventiva, bem como a gestão e o apoio numa perspetiva já de contencioso jurídico, sendo esta assessoria realizada, maioritariamente, com o recurso ao email.

Mais procede ao controlo do cumprimento do contrato de concessão e dos contratos de recolha, ao mesmo tempo que gere, em conjunto com o RH, as ordens de serviço internas e instruções de serviço; apoia jurídica e administrativamente nas publicações oficiais, reportes e cumprimento dos deveres de informação, assim como nos processos de expropriações/onerações, desde o seu início até ao registo predial.

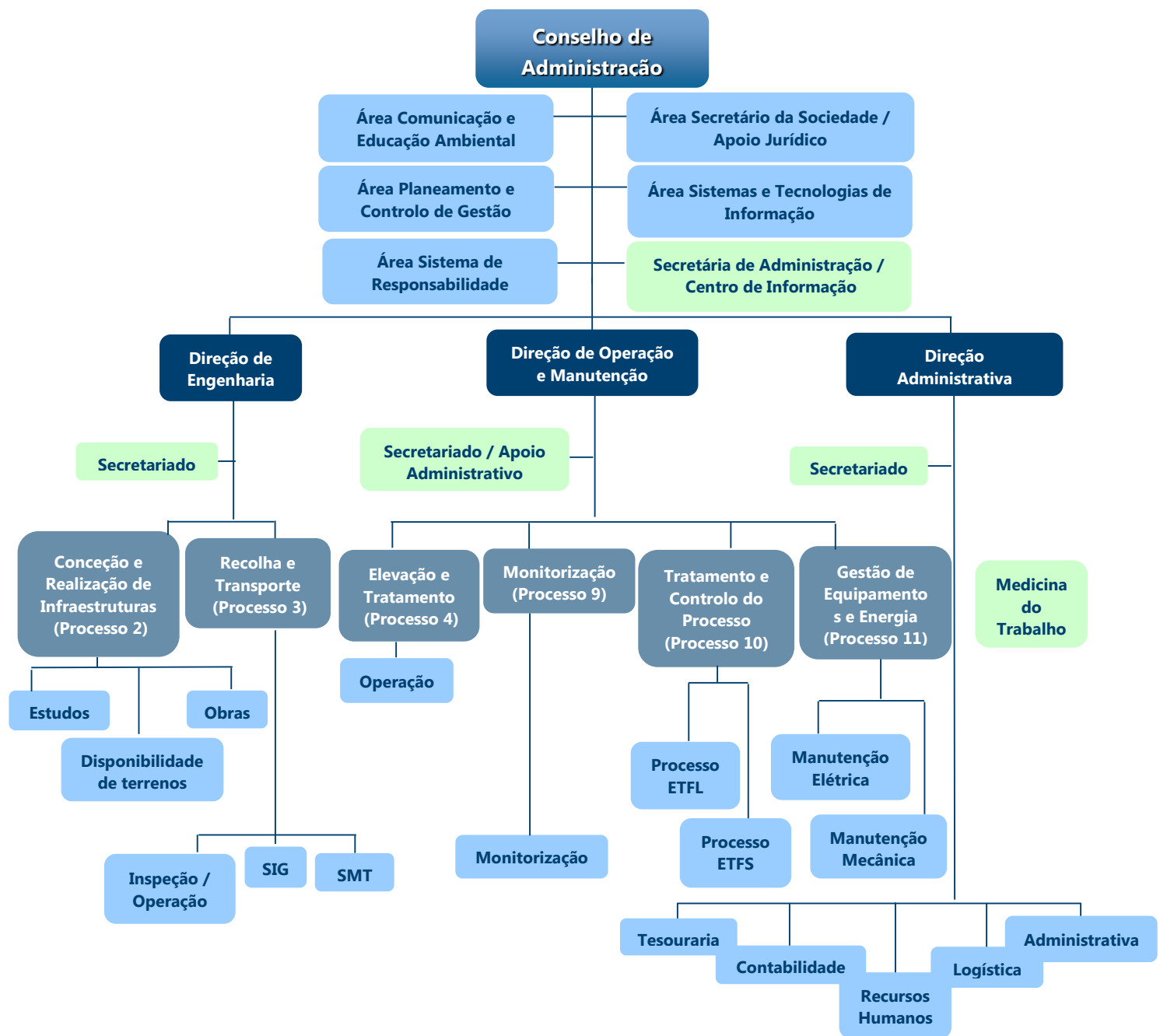
Note-se que, embora não esteja descrito organicamente nas suas funções, cabe-lhe ainda a gestão da aposição do selo branco em todos os documentos que dele necessitem.

Para a concretização destas funções recorre ao auxílio de um consultor externo, com o qual a SANEST celebrou um contrato de prestação de serviços de assessoria jurídica, o qual veio sendo complementado com a aquisição de outras prestações de serviço pontuais quando o tema, pela sua especificidade, carece da perspectiva de um ramo específico do direito. Nestes casos a informação de alguns processos é enviada para os escritórios e aí conservada durante o curso do processo.

Da análise orgânico-funcional e da sua evolução, observa-se que o crescimento do quadro técnico da empresa ao longo do tempo e as funções e atividades que lhe foram sendo atribuídas conforme à evolução e desenvolvimento do próprio sistema e da empresa que cuida da sua gestão e exploração, foi motivando a sua especialização, mas também a reorganização de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

Assim, de um efetivo composto por 30 colaboradores em 1995, o qual garantia os serviços administrativos básicos de suporte à Administração e à operação e manutenção do Sistema, chegou a um efetivo de 86 colaboradores em 2013, estruturado do seguinte modo:

Figura 10: Organograma da SANEST em 2015 (adaptado).



Dos órgãos sociais que completam a Sociedade²⁷⁹, o **Conselho de Administração (CA)** leva a cabo as tarefas de administração mediante a delegação de competências que lhe é atribuída pelos acionistas em Assembleia-Geral.

Nos termos do disposto no Contrato de Sociedade, a Administração da mesma é exercida por um Conselho de Administração²⁸⁰.

Atente-se que, da evolução do organograma é possível constatar que existia anteriormente a figura da “Comissão Executiva”, sendo esta composta apenas pelos 3 membros executivos, e onde um destes membros era eleito como seu Presidente. Contudo, evoluiu-se para uma estrutura onde apenas se encontra em funções um Conselho de Administração eleito por um período de 3 anos até nova eleição.

Trata-se de um órgão composto por 5 membros, donde 3 são executivos (dois eleitos em representação da AdP e um eleito em representação dos municípios) e 2 são não executivos (um destes membros é eleito em representação dos municípios e o outro membro é eleito em representação da AdP, exercendo ainda o cargo de Presidente do Conselho de Administração).

O Conselho de Administração reúne, geralmente, com uma periodicidade bimensal e a agenda da reunião, acompanhada dos respetivos anexos (também designados pontos), é elaborada pelo **secretário da sociedade (SS)** que a distribui pelos demais membros do Conselho de Administração.

Uma vez concluída a reunião de CA são enviadas as respetivas deliberações para todos os diretores e responsáveis de área, sendo ainda lavrada minuta de ata, a qual é aprovada e assinada na reunião de CA seguinte, após o que é transcrita para o livro de atas e assinada “no prazo máximo de uma semana, após a (referida) aprovação”²⁸¹.

Reportando ao Conselho de Administração, o Secretário da Sociedade que, em caso de ausência ou impedimento é substituído pelo Secretário da Sociedade Suplente, deverá pois “dar cumprimento ao normativo legal previsto no Código das Sociedades Comerciais”²⁸², cumprindo as funções que se encontram descritas no artigo 446B do mencionado código:

“Secretariar as reuniões do Conselho de Administração, da Comissão Executiva;

²⁷⁹ Órgãos Sociais da SANEST: Mesa da Assembleia-Geral (composta por um presidente, um vice-presidente e um secretário); Conselho de Administração (composto por cinco membros, donde três são executivos e dois são não executivos); Fiscal Único (composto por um fiscal efetivo e um suplente); Comissão de Vencimentos (composta por um presidente e dois vogais); Secretário da Sociedade (composto por um secretário efetivo e um suplente).

²⁸⁰ SANEST - “Manual de Governo da Sociedade”, versão de 22/04/2014. p. 15.

²⁸¹ IDEM - *Ibidem*. p. 20.

²⁸² SANEST - “Descritivo de funções para a função de Secretário da Sociedade”, versão de 20/10/2009. p. 1.

Lavrar as actas e assiná-las conjuntamente com os membros dos órgãos sociais respectivos;

Conservar, guardar e manter em ordem os livros e folhas de actas, as listas de presenças, bem como todo o expediente a ele relativo;

Proceder à expedição das convocatórias legais para as reuniões de todos os órgãos sociais;

Certificar assinaturas dos membros dos órgãos sociais apostas nos documentos da sociedade;

Certificar cópias de actas e extractos de actas;

Satisfazer o direito à informação aos accionistas;

Certificar os poderes dos órgãos sociais;

Certificar os estatutos da sociedade;

Certificar deliberações;

Requerer a Inscrição no Registo Comercial dos actos sociais a ele sujeitos;

Gestão do Manual do Governo;

Gestão do Manual de Delegação de Competências”²⁸³.

No caso da gestão das atas esta é realizada, actualmente, numa plataforma especificamente adquirida para o efeito e a que apenas terão acesso alguns colaboradores, com perfis definidos.

Embora não se encontre no seu descritivo de funções, ao Secretário da Sociedade é ainda acometida a responsabilidade de coordenar o **Secretariado de Administração/Centro de Informação Documental (SACID)**, o qual garante o apoio administrativo à atividade do CA, por um lado, e, por outro, “o fluxo e a conservação da documentação da empresa, promovendo a recuperação eficiente da informação”²⁸⁴.

Aquando da eleição dos membros do Conselho de Administração, são definidos simultaneamente os objetivos de gestão para o triénio respeitante ao mandato, os quais derivam de orientações específicas que são igualmente aprovadas em Assembleia-Geral. No caso do triénio para 2014-2016, estas orientações derivam do enquadramento geral de atuação do setor empresarial do Estado (decreto-lei n.º 133/2013, de 3 de outubro), da sua qualidade de empresa pública, bem como de outras orientações enquadradas com a sua própria missão, conforme o manual de governo da Sociedade.

Em súmula destacam-se as que se prendem com a gestão geral da empresa – assegurar o financiamento, a gestão empresarial e o bom funcionamento das infra-estruturas –, bem como as que se prendem com as relações com os acionistas com os quais deverá colaborar

²⁸³ SANEST - “Descritivo de funções para a função de Secretário da Sociedade”, versão de 20/10/2009. p. 1.

²⁸⁴ SANEST - “Descritivo de funções para a função de técnico de informação e documentação”, versão de 21/10/2011. p. 1.

ativamente “garantindo a permanente manutenção de rotinas de fornecimento de informação interna, inerente ao controlo acionista”²⁸⁵, o que inclui manter os acionistas informados “sobre todos os assuntos em análise com o concedente e com o regulador”²⁸⁶ e reportar “todos os aspetos críticos relacionados com o cumprimento das obrigações decorrentes do contrato de concessão e dos respetivos contratos de fornecimento de água e recolha de efluentes”²⁸⁷.

Os deveres de informação estendem-se em relação ao seu acionista maioritário e com o qual se obriga a “garantir a qualidade de toda a informação remetida, nomeadamente a da informação mensal de controlo de execução do plano de atividades, plano de investimentos, controlo de gestão e informação financeira (bem como a) celebrar e garantir a execução de contratos de gestão corporativa”²⁸⁸.

Para além destes reportes, o Conselho de Administração está ainda “obrigado ao cumprimento dos deveres de informação, nos termos e prazos fixados, junto da Inspeção Geral de Finanças, Direção Geral do Tesouro e Finanças, Tribunal de Contas, e outros, para efeitos de acompanhamento e monitorização”²⁸⁹.

De modo a gerir o mais eficientemente possível alguns dos deveres de informação a que a Sociedade está obrigada, foi atribuída à área de **planeamento e controlo de gestão (PCG)** a função de monitorizar e controlar o cumprimento dos deveres de informação.

Para tal elabora um mapa, que atualiza todos os anos, onde figuram todos os deveres de informação a que a Sociedade está sujeita, a sua periodicidade, datas limite para o cumprimento do dever, e quem, dentro da empresa, deverá cumprir o dever. Este mapa é enviado no início do ano para todas as DAR que, após cumprirem o dever, o evidenciam ao PCG que completa o referido mapa com esses novos dados. No final do ano, apuram-se os desvios e é elaborado um documento presente a reunião de CA.

Note-se que este controlo inclui as ações e atividades da e pela empresa como são exemplo os relatórios de atividades (internos que são dirigidos do DAR ao Administrador) ou os relatório de progresso trimestral a enviar periodicamente à AdP.

Também em conjunto com a Administração e todas as DAR, define indicadores económico-financeiros e operacionais que permitem monitorizar o negócio e contribuir

²⁸⁵ SANEST - “Manual de Governo da Sociedade”, versão de 22/04/2014. p. 16.

²⁸⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 16.

²⁸⁷ IDEM - *Ibidem*. p. 16.

²⁸⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 16.

²⁸⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 5.

para maximizar os resultados, suportando de modo mais eficaz as tomadas de decisão da administração na gestão da empresa.

Esta monitorização assume a feição de análise crítica regular do desempenho da empresa, “de modo a produzir uma ferramenta de gestão fiável e contribuir assim para o bom desempenho da mesma”²⁹⁰.

Reportando ao administrador do pelouro, ao responsável da área de PCG cabe ainda garantir a atualização do plano de negócios da concessão²⁹¹ e a elaboração do orçamento da empresa onde são identificados e analisados desvios aos objetivos de gestão estratégica inicialmente propostos, o que permite contribuir para as decisões de gestão e cumprimento dos objetivos da gestão estratégica.

Embora não se encontre no descritivo de funções assim explanado, o responsável pela área do PCG elabora (em colaboração estreita com a área financeira) o orçamento e projeto tarifário (OPT) e em relação ao qual, mais ou menos a meio do ano (com relação ao ano seguinte), a ERSAR emite recomendações para a elaboração das propostas de orçamento e projetos tarifários das empresas concessionárias de sistemas multimunicipais. Uma vez elaborado, é realizado um relatório interno que suporta a proposta de orçamento e projeto tarifário que é enviado para os acionistas, AdC – Águas de Cascais, S.A. e SIMAS de Oeiras e Amadora (enquanto partes interessadas), nos termos da cláusula 17.^a do contrato de concessão, a qual é ainda submetida à apreciação e revisão do auditor externo para efeitos de emissão de parecer.

“No estrito cumprimento do calendário definido, após a emissão do parecer do auditor externo, a Proposta de Orçamento e Projeto Tarifário para o ano seguinte”²⁹² é enviada aos acionistas e demais partes interessadas, bem como ao concedente e ao regulador para aprovação da versão, agora, final.

Para além dos compromissos financeiros e operacionais, a SANEST, na qualidade de concessionária do Sistema Multimunicipal de Saneamento da Costa do Estoril, assume ainda “o compromisso de atuar de forma económica, ambiental e socialmente responsável, numa perspetiva de Desenvolvimento Sustentável”²⁹³, agindo num contexto

²⁹⁰ SANEST - “Descritivo de funções para a função de Responsável da Área do Planeamento e Controlo de Gestão”, versão de 21/10/2011. p. 1.

²⁹¹ Também designado por “plano empresarial”, o plano de negócios “é o principal documento de estruturação de um projecto empresarial, permite analisar a sua viabilidade e constitui a base de apresentação do projecto a terceiros” (ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários); por outro lado, e “de acordo com o pensamento moderno, a utilização de planos estratégicos ou de negócios é um processo dinâmico, sistémico, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e acções da organização”. (WIKIPEDIA; Verbete: “cibernética”).

²⁹² Excerto retirado de carta enviada aos municípios sobre o Orçamento e Projeto Tarifário (OPT), em 29 de agosto de 2014.

²⁹³ SANEST - “Manual de Governo da Sociedade”, versão de 22/04/2014. p. 14.

de simbioses, ou seja, numa relação de mútuo benefício com os acionistas, os colaboradores, o ambiente e a comunidade.

Note-se que, focados no ambiente, e a par de alguns dos pressupostos da responsabilidade social, a SANEST foi procurando dar a conhecer à comunidade (estendendo esta dinâmica a todos os cidadãos que nele se interessem) o Sistema Multimunicipal de Saneamento da Costa do Estoril através do planeamento e execução de um Plano de Educação Ambiental, bem como na organização e/ou participação em eventos da área do ambiente.

À semelhança dos anos anteriores, a SANEST promoveu algumas ações no âmbito da educação ambiental, como a comemoração do Dia Mundial da Água que contou com a participação das escolas dos quatro municípios servidos pelo SSCE e as ações de educação ambiental nas praias da Costa do Estoril. Ao longo do ano de 2013, desenvolveu várias ações com o envolvimento da comunidade, participando e apoiando iniciativas de educação ambiental e de natureza pedagógica, social, desportiva e cultural²⁹⁴.

É à área atualmente designada por **comunicação e educação ambiental (CEA)** que se atribui a responsabilidade pela promoção destas ações e iniciativas, por se considerar enquadrada no contexto da sua função: divulgação externa e internamente de “informação relevante às partes interessadas, de acordo com a oportunidade, conteúdo e perfil de destinatário, seleccionando os meios mais eficazes para a transmissão da mensagem”²⁹⁵. Porém, é ao nível do Sistema de Gestão Integrado (SGI)²⁹⁶ e no contexto de Sustentabilidade que é espoletada a sua gestão, sendo que “em cada área de sustentabilidade: ambiental, económica e social, foram identificadas prioridades estratégicas (compromissos) com objetivos específicos de gestão”²⁹⁷ e o seu maior ou menor sucesso é transmitido às partes interessadas através da realização²⁹⁸ e publicação anual do “Relatório de Sustentabilidade”.

Para o efeito foi atribuída à área que hoje designa por **Sistema de Responsabilidade Empresarial (SRE)** a função macro de assegurar o estabelecimento, implementação e manutenção do SGI, ou seja, um Sistema estruturado em 4 eixos de ação que se interrelacionam no intuito de beneficiar o seu carácter sustentável: qualidade, ambiente, segurança e responsabilidade social.

²⁹⁴ SANEST - Relatório de Sustentabilidade 2013, p. 5.

²⁹⁵ SANEST - “Descritivo de funções para a função de Responsável da Área de Comunicação e Educação Ambiental”, versão de 21/10/2011, p. 1.

²⁹⁶ Quando em 2008 foi implementado designou-se por SIGQAS (Sistema Integrado de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança), tendo esta terminologia sido alterada para SGI (Sistema de Gestão Integrado) em 2010 quando se lhe associou a Responsabilidade Social (SA 8000).

²⁹⁷ SANEST - Relatório de Sustentabilidade 2013, p. 4.

²⁹⁸ Assente nas orientações descritas no *Global Report Initiative*.

A este nível compete-lhe, suportando-se em requisitos normativo-legais e outros que lhe sejam aplicáveis, apoiar as DAR no estabelecimento, implementação e manutenção do SGI, onde se enquadram atividades como a identificação e avaliação de perigos e riscos de segurança, higiene e saúde no trabalho (SHST), assim como de aspetos e impactes ambientais que decorrem das suas atividades.

Gere ainda as ações corretivas e preventivas que decorrem das auditorias internas e de avaliação de conformidade ou as que permitirão rever a política de gestão do risco empresarial e a política de gestão da empresa, esta última mediante uma ação de revisão pela gestão, sendo que a sua periodicidade poderá ser determinada pelos próprios procedimentos ou por outras situações como a publicação de uma nova norma ou a determinação de orientações e objetivos de gestão.

Da concretização destes objetivos tem resultado a possibilidade de manutenção das certificações que tem vindo a conquistar, de entre as quais a da Qualidade – requisito já sustentado no próprio contrato de concessão, na sua cláusula 12, n.º 2, ou dos princípios de Bom Governo das empresas do Sector Empresarial do Estado (resolução de Conselho de Ministros n.º 49/2007).

Em 2013 ocorreu a renovação da certificação do Sistema de Gestão de qualidade, ambiente e segurança, pelas normas NP EN ISO 9001, NP EN 14001 e OSHAS 18001, num contexto de grandes desafios, pelo facto de a SANEST se encontrar a gerir diretamente todas as infraestruturas do SSCE, especificamente as que resultaram da beneficiação do tratamento da ETAR da Guia, sendo de destacar, também, a manutenção da certificação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social e a preparação do processo de renovação da mesma certificação, a realizar em 2014²⁹⁹.

Da conceção do SGI resultou uma estruturação de processos que decorre dos objetivos estratégicos da empresa, bem como da documentação legal e fiscal que orienta as suas atividades, e que é conduzida numa ótica de melhoria contínua.

A relação que daqui resulta é a do mútuo benefício, ou seja, da avaliação dos processos é possível espoliar oportunidades de melhoria que vão levar a rever os objetivos e, donde, a revisão dos processos.

Para o desenho destes processos, atualmente em número de onze, foram consideradas 3 funções-macro na empresa: **estratégicas**, ou seja, aquelas que se prendem com a definição dos objetivos estratégicos, da política de gestão, bem como das normas e regras de gestão e funcionamento; **operacionais**, ou seja, as que se relacionam com a atividade

²⁹⁹ SANEST - Relatório de Sustentabilidade 2013. p. 5.

da empresa: *core business*; e **de suporte**, ou seja aquelas que apoiam as restantes atividades.

Das três funções-macro assim entendidas, identificaram-se as atividades da empresa e estruturaram-se em onze processos – 1 assente numa função estratégica (P1), 5 assentes em funções operacionais (P2, P3, P4, P10 e P11) e 6 de suporte (P5, P6, P7, P8, P9):

P1: PLANEAMENTO ESTRATÉGICO;

Dizendo respeito à gestão estratégica da empresa inclui actividades como: definição e revisão de objetivos, metas e programas de gestão; planeamento e controlo de gestão³⁰⁰; avaliação da satisfação dos clientes; revisão pela gestão; comunicação e educação ambiental; secretário da sociedade e apoio jurídico.

P2: CONCEÇÃO E REALIZAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS;

Integra as actividades principais de: projeto; disponibilidade de terrenos; fase de obra; receção da obra e período de garantia. Por infraestruturas compreendem-se também os órgãos e equipamentos que fazem parte integrante do Sistema para a sua exploração, bem como das instalações onde opera e em que se gere.

P3: RECOLHA E TRANSPORTE;

Integra as actividades principais de: inspeção/operação de toda a rede de drenagem; gestão e manutenção do sistema de informação geográfica (SIG); análise e compilação da informação; planeamento e manutenção de coletores; gestão e manutenção da rede de telemetria de caudais; articulação com entidades gestoras das redes em baixa e partes interessadas.

P4: ELEVAÇÃO E INSTALAÇÕES AUXILIARES;

Integra as actividades principais de: operação das estações elevatórias e instalações auxiliares (emissários submarinos, descargas de emergência, boias de sinalização e açudes); gestão de resíduos; articulação com entidades gestoras das redes em baixa e partes interessadas.

P5: GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA;

Integra as actividades principais de: gestão administrativa e gestão financeira.

³⁰⁰ Inclui o conceito corporativo da gestão de risco [“a natureza dos projectos, de capital intensivo e com retornos no longo prazo, implica um planeamento financeiro rigoroso, conciliando a prioridade de manter as tarifas a um nível socialmente aceitável com uma necessária agilização do acesso a financiamento e a crédito” (In AdP; “Brochura Institucional”. p. 19)]. Os planos de segurança da água (PSA) são exemplo de uma “metodologia de gestão de risco, recomendada pela Organização Mundial de Saúde” (In AdP; “Brochura Institucional”. p. 19).

P6: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS;

Integra as actividades principais de: recrutamento e seleção; acolhimento e integração; formação; avaliação de desempenho; gestão administrativa de RH.

P7: GESTÃO DO SGI;

Integra as actividades principais de: identificação e avaliação de perigos e riscos SHST e aspetos e impactos ambientais; identificação de requisitos legais e outros requisitos; participação e consulta dos trabalhadores em matéria de SHST; gestão da documentação do SGI; auditorias e avaliação de conformidades; gestão de ações corretivas e preventivas.

P8: GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO;

Integra as actividades principais de: aquisição e instalação de hardware e software; manutenção de hardware ou atualização de software; abate de hardware ou software; administração dos sistemas de informação.

P9: MONITORIZAÇÃO;

Integra as actividades principais de: monitorização das ribeiras e das praias; monitorização da descarga da ETAR e do meio recetor; monitorização do processo de tratamento; monitorização de outros requisitos legais; gestão de DMMs.

P10: TRATAMENTO E CONTROLO DO PROCESSO;

Integra as actividades principais de: operação da ETAR; controlo do processo de tratamento; gestão de stocks e subprodutos (lamas).

P11: GESTÃO DE EQUIPAMENTOS E ENERGIA

Integra as actividades principais de: manutenção mecânica; manutenção elétrica; gestão de DMMs; gestão da energia.

Pese embora o facto de ter vindo a ser continuamente melhorado, como seria de esperar de um Sistema de Gestão da Qualidade, e continuamente renovada a sua certificação, não têm deixado de ser constatadas algumas oportunidades de melhoria pelos auditores do SGI como a que ocorreu em 2010 acerca da gestão documental: “o sistema deveria melhorar os seus procedimentos de gestão documental, de modo a evidenciar, de forma expedita, o ponto de situação dos processos de comunicação mantidos com as partes interessadas relevantes”³⁰¹.

Quando em 2000 a empresa revelava no seu relatório de gestão e contas (R&C) a preocupação com a melhoria dos processos de produção e de informação, esta última sublinhada em 2003 e mais ainda em 2005 com a elaboração dos “termos de referência e

³⁰¹ Auditoria externa ao cliente n.º 6/2010.

(...) demonstrações das funcionalidades de ferramentas de gestão documental e/ou apoio ao SIGQAS”³⁰², revelava simultaneamente o início de uma demanda que chegaria aos dias de hoje sem um alcance efetivo.

Começamos por atentar contudo no facto não menos relevante de ter assumido de raiz que esta ferramenta se trataria de uma ferramenta *um ou outro* e não como *um em extensão ou suporte do outro*. Ou seja, em 2005 a empresa procurava uma ferramenta de gestão documental **e/ou** uma ferramenta de apoio ao SIGQAS e não um sistema de gestão da informação **de** suporte ao SIGQAS.

Nestes termos, a SANEST adotou um software e um conjunto de regras e práticas de gestão da informação assentes numa gestão individual e particularizada de registos e que, quando realizados, se encontram descontextualizados dos seus processos, funções e atividades.

Porém, se aliarmos os termos da gestão da Qualidade que assenta em processos de negócio, os quais decreve claramente e sendo sobre estes auditada regularmente, aos termos do imperativo de registar a informação que decorre desses processos, e que decorrem do mesmo normativo internacional, estaremos em condições de concluir que a gestão desta informação não poderia, hoje, na SANEST, ser outra, ou ser efetivada noutros termos, senão os que decorrem do próprio conceito da norma para a Qualidade: gestão dos registos gerados no âmbito de “qualquer actividade ou conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar *entradas* em *saídas*”³⁰³, ou seja, uma gestão por processos.

Tal entendimento não é contudo reconhecível até na conceptualização observada nos descritivos de funções e das descrições dos processos do SGI no que diz respeito à gestão da informação sendo que a observamos dispersa e descentralizada pelas direções e áreas de responsabilidade, entendidas mais como pequenas partes “personalizadas” do que como partes de um todo maior.

Reflexo disso é a gestão da panóplia de aplicações, plataformas, softwares ou ficheiros, adquiridos a entidades externas, desenvolvidas internamente (pela empresa, no caso dos ficheiros *Excel*, por exemplo, ou corporativamente, emanadas pela AdP, como é o caso do SAP, SIG; NAVIA, entre outros) ou obrigatórias para a empresa (Webinq do INE³⁰⁴, plataforma de compras públicas, VORTAL ou base.GOV, para dar apenas alguns

³⁰² SANEST; R&C 2005. p. 32.

³⁰³ NP EN ISO 9000:2005. p. 10.

³⁰⁴ INE; In <http://webinq.ine.pt/home>.

exemplos) e em relação às quais cada DAR e colaborador gere a ação de gestão e estruturação dos dados de acordo com as necessidades decorrentes da sua própria atividade ou decorrentes dos pedidos que lhe chegam dos restantes colaboradores, diretores ou administração.

Refira-se ainda que toda esta panóplia tecnológica gere dados e informação da empresa em bases de dados distintas alojadas em lugares diversos e dispersos, e em relação às quais podem ou não existir planos de preservação digital (PPD) e salvaguarda de informação (referimo-nos aos PPD dos próprios fornecedores pois na SANEST não existem tais planos).

Não cabendo no âmbito do presente trabalho esta análise, há contudo lugar a referir que o seu funcionamento e gestão são atribuídos a colaboradores e áreas específicas, à medida das necessidades que vão surgindo, e sem um critério definido para a salvaguarda da informação que é trocada durante este fluxo, sendo que a estruturação dos dados em informação pode ser ou não realizada pelos colaboradores da empresa (de acordo com o tipo de plataforma ou software, ou seja, se o permite ou não).

Enquanto uns colaboradores retiram comprovativos da informação ou da prestação desta, outros não o fazem; dos que retiram comprovativos ou relatórios, uns registam-nos no software de gestão documental e arquivam no espaço que lhes foi atribuído em rede, outros apenas arquivam no seu espaço em rede e partilham por email com os colaboradores que crêem necessitar dessa informação.

Excetuando os casos em que lhes é imposto corporativamente ou decorrente de obrigações legais, a gestão da aquisição e execução dos programas e aplicações é realizada na empresa de um modo partilhado pelas DAR e a área que atualmente se designa por **sistemas e tecnologias de informação (STI)**, sendo que as primeiras ficam responsáveis pela boa execução e filosofia de ação, e a segunda se responsabiliza por questões relacionadas com a aquisição (após indicação da DAR), instalação, gestão das licenças e abate do software e hardware, bem como a manutenção dos dispositivos físicos e a atualização do software, quando identificada e indicada a sua necessidade.

Do cômputo da sua atuação encontram-se ainda as comunicações fixas, prestando assistência técnica diretamente ao utilizador ou encaminhando (e acompanhando) a questão para os serviços e/ou técnicos especializados. Mais gere a rede e as aplicações, realizando ações de *backup* e gerindo os pedidos e registos de utilizador (criação, alteração e remoção).

Não cabendo no âmbito deste trabalho analisar as regras de gestão da informação descritas em manual próprio realizado em 2008 para o efeito, ou a sua implementação e utilização, bem como (d)o próprio software adquirido para lhe dar suporte, foi possível ainda observar, da análise aos modos de organização da informação na empresa, que a ausência (no sentido da total inexistência) de um esquema de classificação comum que pudesse ainda assentar na (re)organização por processos, possibilitou a (com)vivência em paralelo de duas realidades arquivísticas:

A que releva de práticas de arquivo descentralizado e hierarquicamente estabelecido em que os despachos são realizados no próprio documento original ou em cópias deste³⁰⁵, posteriormente arquivados (os originais e/ou as cópias) em diferentes pastas pessoais dos técnicos dos respetivos departamentos e organizados de acordo com as suas próprias necessidades.

Ou seja, um mesmo documento (na sua versão original ou na sua versão cópia) poderá encontrar-se em diversos lugares distintos, organizado sob lógicas díspares e com a possibilidade de existir, para cada um, diferentes partes de informação acrescida, *a posteriori*, já no arquivo dos departamentos, no âmbito da sua tramitação e que, em princípio, não terá sido registada, não havendo a garantia de estarmos perante o todo ou apenas uma das suas partes.

De ter em conta neste contexto que algumas tipologias documentais, embora se trate de informação da responsabilidade de uma determinada área, poderão ser arquivadas numa outra área, respetivamente aquela que responderá legal e/ou fiscalmente pela informação. É o caso dos contratos em que todos são arquivados num cofre na área da responsabilidade do SSAJ, ou das faturas e garantias bancárias em que a responsabilidade já é atribuída à DAF.

Considera-se, pois, esta informação, como sendo tratada sob um raciocínio assente no conceito «papel», exponenciado ainda pelas práticas de algumas DAR no que respeita aos *emails*, os quais são recebidos na caixa de *email* do colaborador que, quando reconhece que deve ser registado no software de gestão documental, o regista.

A que releva de práticas de arquivo tendencialmente mais centralizadas e transversais, o que, curiosamente, adquire maior visibilidade nas áreas de responsabilidade (terceiras linhas na hierarquia) talvez por serem também aquelas que têm nas suas funções a missão

³⁰⁵ Realizadas pelo facto de existirem muitos assuntos transversais às DAR e acentuadas pelo facto de cada DAR responder apenas a um dos três administradores executivos, embora a um Conselho de Administração comum.

de suporte e apoio às atividades da empresa e que a observam sob um ponto de vista mais abrangente (ou menos focado num só aspeto).

Contudo, também aqui não existe uma prática de gestão da informação comum e observa-se que a informação é registada e encaminhada apenas na medida das necessidades do assunto que a área reflete e não na medida maior das necessidades da organização.

Em alguns casos já se procura agrupar estes registos sob a égide de um «processo», embora estes careçam atualmente de um consenso entre os DAR e donde a sua incompletude. Ainda assim crê-se que seja possível entrever nesta prática uma fase embrionária da gestão da informação conforme a descreve a NP 4438.

As diferenças circunstanciais que se observam em ambas as práticas residem, por um lado, na forma como se encara o registo, na medida em que é possível ao técnico ou ao DAR, *in loco e a solo*, decidir sobre se regista ou não determinada informação, como o regista, e, daí, o tipo e circunstâncias de tramitação (física, digital, mista, *ad hoc*); e, por outro, na forma de gerir o conjunto dos registos, ou seja, o modo como são ou não agrupados sob a égide de um tema, um assunto, uma função ou um processo, e se são considerados transversais à organização ou específicos de cada DAR na ação de os agrupar – matiz extensível a toda a informação (independentemente de ter sido ou não registada).

Embora seja de ter em conta o facto de o próprio “software de gestão documental” assentar numa linguagem que pode carecer de alguma contextualização e que por isso possa confundir e desorientar o utilizador, a resistência à mudança e ao ambiente digital também não pode ser «aqui» desconsiderado, chegando a revelar-se quase modelar ou paradigmática.

Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, de sentimentos e de acção potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento onde somos mais susceptíveis à aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez³⁰⁶.

Porém, considerando que o cenário económico atual, globalizante e acelerado pela evolução tecnológica, exige tomadas de decisão que necessitam de ser cada vez mais ágeis e rápidas, mas também precisas e sustentadas em informações seguras e atualizadas,

³⁰⁶ HOFSTEDE, G. (2003). p. 18.

o ambiente e os requisitos em que a função dos serviços de gestão da informação é levada a cabo, motivada pelos meios técnicos e tecnológicos em que assenta ou em que se suporta, parece ter efetivamente mudado e essa mudança, nesses serviços, implicará, em primeira instância, a necessária mudança nos seus utilizadores, já não só os que compõem os serviços, mas todos aqueles que de algum modo se integram no e interagem com o Sistema de Informação, embora aos primeiros seja mais perceptível esta mudança (ou a necessidade dela).

Com frecuencia estos procesos de modernización implican también cambios en los métodos de gestión y esto conlleva también cambios en la producción, gestión y archivo de los documentos que testimonian las actividades de la organización (...). Estos cambios son más perceptibles, si cabe, en los servicios de archivo que gestionan sistemas archivísticos completos y activos, desde la producción³⁰⁷.

Esta mudança radica, contudo, de um suporte normativo legal e técnico muito complexo, tanto o global das diferentes áreas de atuação da empresa, como o específico aplicável aos arquivos, sendo que, entre ambos, existirão, ainda, (inter)relações a considerar.

Porém, embora este suporte seja considerado enriquecedor, dado que moderniza o sistema de informação, dotando-o de capacidade para competir de modo eficaz, eficiente e com qualidade junto de outros sistemas, por outro lado verifica-se, como constata Núñez Fernández, que o progressivo processo de normalização esmaga os arquivos e os arquivistas, isto é, os gestores de informação e os respetivos sistemas de informação organizacionais.

Mais ousaríamos destacar o peso que recai nos próprios utilizadores do Sistema de Informação assim perspectivado. Se por um lado se incita a uma mudança na abordagem, em que o “arquivo” é substituído pelo “sistema de informação organizacional”, deixando de ser uma ilha dentro da Organização e associando-se a uma cada vez maior necessidade de cooperação entre os colaboradores de diferentes áreas da empresa e, mesmo, entre empresas; por outro, os níveis de exigência são cada vez maiores, desmotivando o utilizador que aumenta os seus níveis de insatisfação e resistência – constatação a ter em conta também no caso atual da SANEST.

Consciente do exposto e na esteira de uma melhoria efetiva do seu Sistema de Informação, o Conselho de Administração da SANEST procurou então iniciar, em fevereiro de 2011, um diagnóstico ao Sistema de Gestão da Informação existente, tendo solicitado o apoio do então SA nesta ação, sob a responsabilidade do SRE e com o objetivo de diagnosticar

³⁰⁷ NÚÑEZ FERNÁNDEZ, E. (1999). p. 9.

as causas que concorreriam para as ineficiências internas encontradas ao nível da gestão da informação da SANEST, numa perspetiva transversal, estruturada por processos e interoperável, beneficiando o referido Sistema.

Quanto ao projeto de gestão integrada da informação e documentação procurar-se-á desenvolver e adequar a gestão da informação e documentação por processos a todo o sistema de informação e documentação, desde a sua origem nos serviços administrativos³⁰⁸.

Dado o volume de informação acumulada desde a sua criação, mais o que lhe foi legado pelo anterior GSBCE, a primeira etapa realizada foi a da avaliação da informação acumulada, com transferência da mesma, até então dispersa por variados locais de arquivo, para um único local e procurando garantir a sua organicidade, proveniência, unidade e indivisibilidade.

Esta centralização do arquivo físico permitiria, por um lado, que a prestadora de serviços contratada para o efeito pudesse estar em posse de toda a informação a descrever, num mesmo lugar e de acesso restrito, diminuindo ocorrências como a mudança de lugar das unidades de instalação já tratadas ou a mudança de informação de dentro das unidades de instalação, e já após a sua inventariação e descrição.

Note-se nesta situação que o facto de as DAR terem sido até então as únicas e principais responsáveis pelas unidades onde instalavam a sua informação, assim como o facto de terem sido os seus técnicos os responsáveis pela sua produção, levou à assunção de que aos mesmos seria inerente a possibilidade de atuação autónoma sobre as unidades de instalação e a informação aí conservada.

Por outro lado seria ainda possível reduzir quer as más práticas de conservação da informação quer a eliminação da mesma à luz de critérios definidos pelos próprios técnicos das DAR e que não chegavam a ser alvo de uma necessária avaliação, integral e transversal.

Ora, em cada uma das unidades onde se encontrava instalada a informação (pastas, tubos ou armários) foram então colocados números identificadores a que se designou por Unidade de Instalação (UI), tendo estas sido descritas em ficheiro próprio editável e pesquisável³⁰⁹, o qual se encontra disponível a toda a empresa sendo permanentemente atualizado pelo SACID.

³⁰⁸ SANEST; R&C 2013, p. 93.

³⁰⁹ Esta gestão em ficheiro Excel entende-se provisória até à fase da avaliação, desenvolvimento e implementação do software de gestão da informação que se prevê que venha a gerir de modo integrado todo o arquivo da SANEST (seja o histórico dos processos mais antigos e já encerrados, seja os processos ainda em tramitação). É igualmente possível que, uma vez a implementação em andamento se observe a necessidade de rever este conceito.

Dadas as restrições de acesso que foi necessário infligir aos documentos originais considerados “em histórico” e já avaliados e inventariados, foi entendida a relevância de digitalizar os mesmos, disponibilizando-os digitalmente para consulta pelo utilizador no âmbito das suas atividades. Não se encontrava ainda definido, contudo, um esquema de classificação que permitisse apresentar esta informação de algum modo estruturada, o que se considerou fundamental.

La clasificación es un processo archivístico cuya finalidad es estructurar los documentos de una entidad, y para ello identifica los tipos documentales, evidencia las relaciones que existen entre ellos y los organiza en una estructura lógica. (...) Desde los orígenes de la archivística, de los archivos descubiertos en las excavaciones de las primeras civilizaciones urbanas, se há podido establecer la existência de métodos empíricos de organización de los documentos, y se tiene constancia de la necesidad de organizar los fondos de acuerdo com algún critério, de establecer classes³¹⁰.

Refira-se por fim que, para conceber o esquema e critérios de classificação a adoptar para a empresa, foram atribuídas ao SA as funções do recentemente criado (2013) **centro de informação e documentação (CID)** onde se pretende que sejam levadas a cabo as actividades que garantam “o fluxo e a conservação da documentação da empresa, promovendo a recuperação eficiente da informação” e onde o presente trabalho académico adquiriu as suas bases e fundamento.

Ao CID foram ainda atribuídas as funções inerentes à gestão da Biblioteca da SANEST, projecto recém-criado num contexto de Responsabilidade Social e no âmbito do qual se pretende disponibilizar periódicos, manuais e livros técnicos das diversas áreas do conhecimento, bem como uma compilação dos diversos estudos que foram sendo realizados ao longo dos anos e que, enquadrados numa política de apoio à investigação e desenvolvimento (I&D), a SANEST procurou acompanhar e promover.

A natureza das funções desempenhadas pela SANEST, bem como as suas características enquanto empresa empenhada na excelência técnica e na preservação do ambiente, tornam-na um apelativo objecto de estudo para investigadores científicos de diversas áreas³¹¹.

Mais se projetou aí criar um serviço de referência para o tradicionalmente designado “arquivo”, organizado e disponibilizado aos utilizadores, de acordo com regulamento a desenhar para o efeito, e incorporado no já referido conceito de Responsabilidade Social que a empresa tem vindo a propalar e que não descurou a (a)feição pelo património

³¹⁰ CRUZ MUNDET, J. (2006). p. 185.

³¹¹ SANEST (2012). p. 89.

informacional e cultural, patente nos projetos de recuperação e conservação do Palácio da Flôr da Murta, do qual ficou arrendatária “em contrato a vigorar até ao termo da concessão da empresa, em 2020”³¹², e onde mantém ativos os seus serviços administrativos, embora o controlo do Sistema se centralize na ETAR da Guia.

Figura 11: Serviços Centrais da SANEST – Palácio da Flôr da Murta.



Fonte: “A SANEST do Séc. XXI”.

Presentemente, num contexto de reestruturação do setor das águas em Portugal, encontra-se em estudo a sua agregação, prevendo-se a sua extinção (da empresa e não das atividades que aí foram sendo desenvolvidas) ainda no ano de 2015.

³¹² SANEST (2012), p. 136.

*Tendo prestado atenção às vantagens dos meus planos,
o general terá de criar situações que contribuam para a sua realização.
Por «situações» quero dizer que ele deve actuar adequadamente
em função do que é vantajoso, controlando assim o equilíbrio³¹³.*

CAPÍTULO 3: PERSPETIVA(S) NA CLASSIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO DA SANEST

Revisitando brevemente as três abordagens à organização do conhecimento que surjiram no final da década de 1980: a **arquivística integrada** (enunciada pela escola do Quebeque), a **arquivística funcional ou pós-moderna** (enunciada por Terry Cook) e a **diplomática arquivística** (enunciada por Paola Carucci em Itália e desenvolvida por Luciana Duranti na América do Norte), concluímos, à semelhança de Tognoli e Guimarães (2011), da sua complementaridade e, donde, a sua aplicação completa.

Relativamente à **arquivística integral**, focando os seus estudos na gestão da informação orgânica, esta assume-se como interveniente no momento da criação dos documentos e redefine o seu objeto como o da «informação orgânica registada», colocando a ênfase tanto no documento quanto na informação, esta agora entendida como um elemento estratégico central nas organizações modernas.

Os termos informação orgânica e informação não-orgânica são frutos da abordagem quebequense. Aqui, a informação orgânica é definida como aquela que é produzida e/ou recebida no âmbito de uma actividade e a produção de uma ou mais informações orgânicas darão origem aos arquivos da instituição. Já as informações não-orgânicas são aquelas contidas em documentos bibliográficos, como as publicações e os materiais de referências, por exemplo³¹⁴.

Também para a **arquivística funcional** a informação assume papel de destaque, sendo gerada pelos processos administrativos que a estruturam de modo a permitir uma recuperação do(s) seu(s) contexto(s) sócio-cultural(is) e ideológico(s) de criação. Embora reconhecendo ao documento um papel de agente ativo “na formação da memória humana e organizacional”³¹⁵, considera o contexto ainda mais importante que o conteúdo e o foco

³¹³ TZU, Sun.

³¹⁴ TOGNOLI, N.; GUIMARÃES, J. (2011). p. 28.

³¹⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 30.

da análise passa a ser externo e já não interno ao documento, partindo, para isso, da análise dos criadores, o que permite entender a função, a atividade e o processo que o gerou.

Para a **diplomática arquivística**, por sua vez, procurando superar o método clássico centrado na espécie documental em exclusivo, e estabelecendo uma relação direta entre a Diplomática e a «informação orgânica», é o “diálogo entre informação e documento de arquivo”³¹⁶, bem como a génese da sua criação, que adquirem espaço privilegiado ao procurar contextualizar as “atribuições, competências, funções e actividades da entidade geradora/acumuladora”³¹⁷.

Na razão inversa da arquivística funcional, a análise diplomática parte do documento individual. “Com a aplicação do método diplomático, o arquivista é capaz de reconstruir todo o contexto de produção de um conjunto documental, a partir da peça documental, uma vez que as fontes utilizadas para reconstruir o percurso do documento, como os organogramas (...) nem sempre serão suficientes”³¹⁸.

Da pesquisa e análise realizada em torno das três abordagens, foi possível observar simultaneamente uma redescoberta dos conceitos e princípios que estavam na base da arquivística tradicional em que assentavam, embora não se deva deixar de notar que, na perspetiva tradicionalista em que assentava a arquivística, havia um claro objetivo de “proteger a integridade dos fundos, mantendo-os unidos fisicamente”³¹⁹ e um inerente contexto histórico que levou à sua adoção.

Assim, influenciadas pelos conceitos, ideologias e tradições de cada época, desde os tempos mais longínquos que as diversas Organizações foram organizando e gerindo os seus escritos (testemunhos das suas ações) como condição necessária ao efetivo acesso à informação aí contida, em prol das suas necessidades administrativas, e combinando tanto o aspeto social como o intelectual, “de tal manera que no existen formas únicas de organizar el conocimiento, sino que éstas se diseñan atendendo a diferentes critérios o posturas (...)”³²⁰.

Estes diferentes critérios ou posturas têm como consequência a adoção de modelos de organização da informação distintos, marcados pelo modo como se perspetiva a realidade, e donde a assunção de um carácter mais tradicionalista (pautado por uma componente física e estática da informação) ou um carácter mais vanguardista (pautado por uma

³¹⁶ TOGNOLI, N.; GUIMARÃES, J. (2011). p. 32.

³¹⁷ IDEM - *Ibidem*. p. 32.

³¹⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 35.

³¹⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 26.

³²⁰ PEÑA VERA, T. (2010). p. 19.

componente digital e dinâmica da informação). Em qualquer um dos casos considera-se que a organização da informação detém um papel-chave na sua recuperação, promovendo a conceção de um conjunto de “requisitos indispensáveis (...) para potenciar o uso recorrente dessa mesma informação”³²¹.

Para o presente trabalho académico procurou-se não desconsiderar o carácter complexo, relacional e dinâmico da informação «digital», projetado pela “simbiose das TIC com o fenómeno da informação”³²², uma vez que se reconhece, nas práticas diárias da gestão da informação na empresa em estudo, a afirmação da «era digital», a qual “passou a ser uma realidade nova em que a tecnologia já não é, como antes, apenas um recurso ou uma ferramenta que ajuda a operacionalizar o tratamento e a recuperação da informação, mas tornou-se indissociável desta, em todo o seu ciclo vital: produção, tratamento, uso e armazenamento”³²³.

Conforme ao referido, e em observância ao princípio da organicidade, ou seja a capacidade que os arquivos têm de refletir a estrutura, funções e atividades da organização nas suas relações orgânicas (internas e externas), o acesso à informação requiere a aplicação de processos de organização e representação dessa mesma informação, sendo estes importantes intermediários entre os utilizadores e as fontes de informação, capazes de “sistematizar, concatenar y establecer algún orden en los contenidos o soportes, según sea el caso, aplicando operaciones como la clasificación y la ordenación”³²⁴.

Segundo Cruz Mundet, a organização de um arquivo caracteriza-se por duas necessidades fundamentais: proporcionar uma estrutura lógica ao fundo documental, de forma a representar a natureza do organismo; e facilitar a localização conceptual do documento. Para responder a estas necessidades, a organização arquivística engloba um conjunto de actividades essenciais: a classificação, para uma organização intelectual; e a ordenação, a cotação e a instalação, para uma organização física³²⁵.

Falar de ordenação é, nestes termos, falar de um “processo de organização física, pelo qual colocamos os documentos segundo uma determinada ordem (...). Desta forma, os documentos podem ser sequenciados tendo em vista diversos critérios”³²⁶, mas num entendimento que parece não considerar as tecnologias de informação. Porém, ao considerarmos que a operação de ordenação consiste “en relacionar unos elementos com

³²¹ RIBEIRO, F. (2005). p. 9.

³²² IDEM - *Ibidem*. p. 9.

³²³ IDEM - *Ibidem*. p. 9.

³²⁴ PEÑA VERA, T. (2010). p. 19.

³²⁵ MARQUES, S. (2009). p. 31.

³²⁶ MELO, D. (2010). p. 24.

otros de acuerdo com un critério establecido”³²⁷, podemos entender simultaneamente que o facto de esses elementos não terem uma materialização física, não invalida que tenham uma relação uns com os outros.

Sob este prisma considerámos a operação de ordenação da informação, uma operação válida e necessária também para o caso da informação digital, sobretudo quando nos deparamos com processos mistos, ou seja, processos em que poderá existir informação em suporte físico e em suporte digital, simultaneamente. Este é, pois, o caso da SANEST. Porém, ainda ao nível da organização da informação, a ação de ordenação não será suficiente para a sua recuperação eficaz e eficiente, pelo que se lhe agrega a da classificação, hoje matizada pelo predomínio do visual sobre o textual e do digital sobre o físico.

De etimologia latina, “classificar” significa «fazer classes» (*classis facere*) e enaltece-se nas palavras de Paul Otlet (1927) quando refere tratar-se, esta, da “mais nobre operação do espírito, aquela que envolve todas as outras: o espírito se eleva à medida que é capaz de abstrair, sistematizar, sintetizar”³²⁸.

Se consultarmos qualquer dicionário ou enciclopédia de carácter geral encontramos uma definição simples para o conceito de ‘classificação’, que se pode resumir em poucas palavras: ato ou operação intelectual que consiste em agrupar elementos, que têm algo (uma característica, uma propriedade) em comum, formando um conjunto ou uma classe. Classificar significa, portanto, formar classes de elementos com afinidades entre si e, simultaneamente, distingui-las de outras classes cujos elementos não têm as mesmas características³²⁹.

A dificuldade maior parece residir na escolha do(s) critério(s) e tipologia(s) a adotar para formar as referidas classes, sendo que esta escolha deverá conferir um carácter estável e objetivo ao plano de classificação resultante a aplicar à empresa.

A este propósito Schellenberg sistematizou os seguintes dois tipos de classificação:

Funcional, assente no critério das ações, ou seja, “el conjunto de actividades y tareas específicas o inespecíficas necesarias para cumplir una función”³³⁰.

A característica comum aos grupos de informação criados sob a égide deste critério é o facto de toda a informação agrupada numa classe ser considerada produto de uma mesma atividade.

³²⁷ CRUZ MUNDET, J. (2006). p. 177

³²⁸ OTLET, P. *Apud* AGUIAR, F. (2008). p. 6.

³²⁹ RIBEIRO, F. (2013). p. 528.

³³⁰ CRUZ MUNDET, J. (2006). p. 187.

Orgânico, assente no critério da estrutura orgânica, ou seja, os níveis hierárquicos especializados em que a empresa se estrutura.

Num esquema de classificação desta natureza, as séries também dizem respeito às atividades, mas agrupam-se de acordo com a estrutura orgânica da entidade, considerando-se para o efeito que as classes, primeiro nível do esquema de classificação, são estruturadas de acordo com as funções donde derivam as referidas atividades. Assim só a partir do segundo nível se estabelecerá “una clasificación orgânica, la cual se realizará jerarquicamente desde las unidades administrativas básicas hasta las divisiones más amplias”³³¹.

Em relação ao critério da estrutura orgânica, este é objetivo, na medida em que, em princípio, estará sustentado nos objetivos/finalidades que a empresa persegue. Porém, não é estável, dado que as estruturas orgânicas variam ao longo do tempo, o que foi observado para o caso da SANEST aquando do estudo da sua evolução histórica e orgânica.

O critério das ações, por seu turno, é igualmente objetivo pois está sustentado nas funções, e ações que delas derivam, como forma de atingir os objetivos/finalidades que a empresa persegue. Por outro lado também é estável pois, embora estas funções e ações possam aumentar ou diminuir na sua extensão, parece que, em geral, permanecem.

También se puede dar el caso de que una o más funciones desaparezcan o surjan otras nuevas; en el primero darán lugar a series cerradas (...), y en el otro a nuevas series que incorporaremos a la clasificación. Por tanto, el problema de la supresión, de la creación y de la ampliación de competencias es - como dijera Duchein (1977, 79) –, desde el punto de vista archivístico, un falso problema³³².

Esta questão poderá tornar-se mais complexa em cenários de agregação ou divisão de entidades, embora para Cruz Mundet (2006), em essência, essas situações impliquem “movimiento de competencias y de fondos, pero no afectan en sustancia a la clasificación”³³³.

Um dos efetivos problemas que se prende ao critério funcional parece ser o da correta distinção entre órgãos e funções, uma vez que as estruturas orgânicas se estabelecem, habitualmente, em áreas de competência que têm por base a especialização funcional. Em consequência agrupam-se essas áreas de competência baseadas na especialização funcional e adotam denominação idêntica. “De ahí la coincidencia tan frecuente. La

³³¹ CRUZ MUNDET, J. (2006). p. 188.

³³² IDEM - *Ibidem*. p. 189.

³³³ IDEM - *Ibidem*. p. 189.

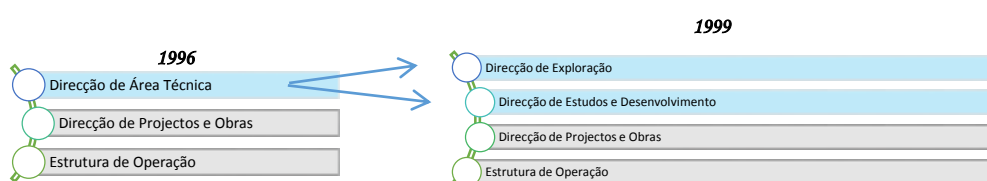
diferencia fundamental estriba en que mientras la función permanece, el órgano puede sufrir alteraciones”³³⁴.

Deste modo, o critério das ações, “no siendo perfecto, ofrece riesgos mínimos de confusión, de interferências, de ambigüedad (...). Prueba de su aceptación general y de su asunción por parte de la ciencia archivística es que la norma ISO 15489 lo considera paradigma de la clasificación y no da lugar a ningún outro tipo”³³⁵.

No sentido da escolha de um critério e um tipo de classificação, procurou-se ter em conta a reconstrução que foi possível realizar da evolução orgânica da SANEST³³⁶, tendo-se observado que, entre o ano de 1996 e o ano de 1999, uma das duas direções existentes (“direcção de área técnica”) subdividiu-se, tendo originado duas novas direções com designação distinta: “direcção de exploração” e “direcção de estudos e desenvolvimento”, embora em nenhum caso tenham sido excluídas as atividades inerentes à componente técnica.

De facto, todas as direções integram a componente técnica, inclusive a terceira direcção que se manteve desde 1996 (“direcção de projectos e obras”), sendo que a evolução da estrutura se dá sobretudo “no sentido da consolidação das direcções”, tendo sido fixada em cada direcção “uma estrutura interna mínima e maleável de suporte técnico”³³⁷. Deste modo, no sentido da consolidação, evoluiu-se de uma estrutura mista, em que a função e o órgão se encontravam ao mesmo nível na estrutura, para uma estrutura orgânica em que passou a prevalecer o órgão, embora neste se incluam as funções.

Figura 12: Evolução orgânica - 1999.



³³⁴ CRUZ MUNDET, J. (2006). p. 190.

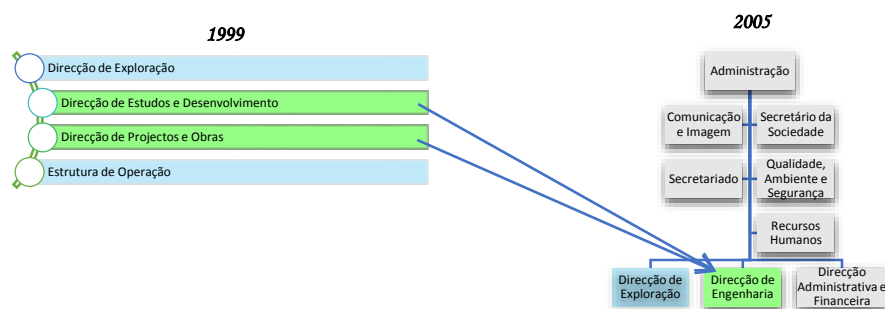
³³⁵ IDEM - *Ibidem*. pp. 191-192.

³³⁶ O estudo em questão teve na base a leitura dos relatórios & contas, desde a criação da empresa, tendo por base a interpretação das leituras até ao ano de 2005 pois só a partir deste ano é que se observa nos R&C a figura e descrição do organograma e funções relacionadas.

³³⁷ SANEST – R&C 1999. p. 11.

Entre 1999 e 2005 este conceito evolutivo adensa-se, passando-se de uma estrutura linear para uma estrutura eminentemente hierarquizada onde se observa a desagregação de algumas funções de suporte que agora se autonomizam e especializam, assumindo lugar visível na estrutura, com designação própria e característica das atividades a desenvolver em cada área ou departamento. Por outro lado observa-se a agregação, pela “direcção de exploração” (1999), da “estrutura de operação” (que vinha sendo gerida independentemente desde 1996), assim como a criação da “direcção de engenharia” que integra as atividades das anteriores “direcção de estudos e desenvolvimento” e “direcção de projectos e obras”.

Figura 13: Evolução orgânica – 2005.



Uma evolução reorganizativa desta natureza permitiu observar uma essência comum a todos os departamentos criados, recriados, extintos ou agregados – as funções macro da empresa – gestão estratégica, de suporte e operação – mantiveram-se desde a sua criação e atravessam todos os departamentos, embora não sendo estável a associação que foi sendo feita das diversas atividades aos diferentes departamentos; ou seja, observou-se que entre 2005 e 2014 algumas atividades alternam entre departamentos, sobretudo ao nível das direcções³³⁸ e mais ou menos independentemente da relação com a função.

A título de exemplo veja-se o caso dos “recursos humanos” geridos de modo independente e com autonomia evidente no organograma desde 2005 e que em 2009 passam a ser geridos pela “direcção administrativa e financeira”, embora a designação deste último não tenha sofrido, por isso, alterações; ou o caso da gestão da “rede de

³³⁸ Anexo 2.

drenagem”, associada à exploração do Sistema e inicialmente gerida pela “direcção de operação e manutenção” que passa a ser gerida pela “direcção de engenharia” em 2014, embora a designação deste último não tenha sofrido, por isso, alterações.

Efetivamente, onde se verificam as alterações ou os necessários (re)ajustes é mais ao nível do descritivo das *funções* do que do *órgão*, ficando a estrutura organizativa em segundo plano em relação às funções, subfunções e atividades que, nestes termos, relevam em primazia.

A partir da análise descrita e do que se conjecturou acerca dos critérios e tipos de classificação, concluiu-se que um plano de classificação orgânico não seria o tipo de classificação mais ajustado à empresa, para a informação que venha a ser produzida, sendo quase necessário construir um esquema de classificação para cada reorganização, o que não seria proveitoso para o utilizador que ficaria assim com demasiados instrumentos para consulta, não satisfazendo igualmente princípios como o da unicidade, estabilidade ou completude.

Considerou-se, pois, a abordagem funcional e partimos da afirmação de Cruz Mundet (2006) sobre a dificuldade maior desta abordagem residir na distinção entre o que é um órgão e o que é uma função. Assim atrevemo-nos a resgatar da biologia aceção caracterizadora da relação entre ambos os conceitos, e que em simultâneo, atesta os limites da sua (inter)relação:

A vida de um ser compõe-se de um grande número de operações simultâneas, algumas das quais são indispensáveis à conservação da própria vida (...). Estas operações nunca são independentes, mas, para as estudar, foi necessário separá-las em partes mais simples a que se deu o nome de *funções*. (...) Cada uma destas funções subdivide-se em funções secundárias, desempenhadas por *órgãos*³³⁹.

Ora, recordando a teoria sistémica, se considerarmos a empresa como um ser organizado, e o *órgão* como uma parte que exerce um pequeno número das diversas operações necessárias ou úteis à vida do ser, agora fragmentadas e alienadas do agente relacional, torna-se mais claro que o melhor desempenho do órgão não esgota a função, sendo esta independente do anterior, não em termos da sua execução, pois a operação terá de realizar-se, mas em termos da sua dependência àquele órgão e não a outro.

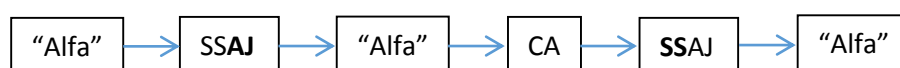
Assim se compreende também a prudência que Schellenberg (1956) refere em relação à menor estabilidade conferida por um sistema de classificação orgânico, embora a classificação orgânica parta igualmente do princípio da organicidade e focado numa

³³⁹ Dicionário Enciclopédico Luso-Brasileiro (1986). verbete “função” v.1. p. 1072.

estrutura que parte das funções e atividades que a empresa realiza. Para o caso concreto da SANEST, tendo em conta a análise atrás realizada, este tipo de classificação poderia ainda limitar a possibilidade de observar a função em toda a sua extensão (completude), dado o conjunto das atividades aí desenvolvidas (no âmbito dessa função) se encontrarem dispersas pela estrutura orgânica.

Ao nível da completude propriamente dita, e procurando ainda evidenciar as dificuldades inerentes à aplicação do critério orgânico ao caso da SANEST, bem como a consequente dificuldade de gestão de um plano de classificação deste tipo, analisámos o caso da aquisição de um serviço:

Uma vez evidenciada a necessidade de aquisição de um serviço, um determinado departamento, a que chamaremos “alfa”, desenha as peças do procedimento (de acordo com os normativos e regulamentos em vigor) e envia as mesmas para o Apoio Jurídico. Aqui as peças são analisadas, são realizados pareceres e notas técnicas sobre as referidas peças e reenviados para o departamento “alfa” que apresenta o procedimento revisto e acompanhado de uma informação ao administrador do seu pelouro. Uma vez reunida a concordância do administrador, este apresenta a informação ao Conselho de Administração onde é deliberada a sua execução ou não. Uma vez deliberado contratar o serviço, o Secretário da Sociedade envia esta deliberação ao departamento “alfa” que inicia o passo seguinte da contratação propriamente dita – este, no nosso entender, já tratando-se de um processo distinto.



Considerando este como um processo em que o *input* seria a evidência da necessidade e o *output* a deliberação, numa classificação orgânica o referido processo poderia ser gerido ao nível do departamento ou ao nível do Conselho de Administração. Tendo em conta que em todos os departamentos este processo ocorre nos mesmos moldes, arquivá-lo por departamento contribuiria para a dispersão de processos similares por diferentes partes da estrutura o que não beneficiaria a faculdade de agrupar elementos com as mesmas características sob uma mesma égide no plano de classificação. Neste caso em específico, optaríamos por arquivar todos os processos desta natureza ao nível do Conselho de Administração, mais especificamente, das reuniões realizadas por este órgão, o que se

acentua se considerarmos que o *output* (a deliberação) é fruto de uma atividade exclusiva do órgão decisor.

Sendo o *output* deste processo uma deliberação favorável à decisão de contratar, seria simultaneamente o *input* do processo da aquisição do serviço, propriamente dita, a qual seria tramitada pelo departamento “alfa”, embora com o apoio do departamento de Apoio Jurídico, de modo a garantir o cumprimento do estipulado no normativo legal. Ora, incluindo a assinatura do contrato, a partir do qual se inicia a execução dos seus pressupostos, este processo parece não terminar juridicamente sem que haja, primeiro, lugar à publicação dos relatórios de execução do contrato.

Aparentemente simples, este processo pode, contudo, ser mais complexo se considerarmos a aquisição do serviço como resultante de uma função de suporte e a sua execução como uma função de gestão operacional, mas não operativa. Ou seja, por exemplo, a rede de drenagem deverá permanecer limpa e para isso precisa ser vigiada, controlada e garantido o seu estado de conservação e limpeza; contudo, não são os recursos humanos da SANEST que realizam as ações de limpeza propriamente dita. A SANEST contrata um fornecedor externo (através da contratação de uma prestação de serviços) para a limpeza da rede, procurando garantir, isso sim, que a limpeza está a ser efetuada nos termos em que foi contratada, ou seja, uma função de gestão operacional.

Efetivamente poderemos considerar estar perante dois processos distintos: o da aquisição do serviço e o da sua gestão operacional, mas também é possível considerar estarmos apenas diante de um processo: o da aquisição do serviço, a qual incluirá a gestão operacional (a boa execução do serviço adquirido).

Embora ambos os casos nos pareçam credíveis, nenhum garante a concordância de todos os utilizadores. Assim, se para alguns utilizadores e em algumas situações o primeiro caso pode indiciar uma quebra no processo e consequente dispersão das partes do todo (aqui considera-se que a aquisição do serviço não termina com a assinatura do contrato, sendo que este é apenas um dos passos na tramitação de todo o processo que termina sim na publicação do relatório de execução do contrato, após a conclusão do serviço adquirido); para outros utilizadores a atividade de aquisição do serviço não deverá incluir a sua gestão operacional pois esta é uma atividade que decorre de outra esfera do conhecimento (técnica), que inclui outro tipo e sequência de tarefas, com objetivos diferenciados e sob os auspícios de outros regulamentos.

Para o trabalho em questão procurámos apenas refletir a melhor classificação a atribuir ao processo, independentemente das razões apresentadas em relação a cada opção. Deste

modo, para o segundo caso, não parece existir na estrutura orgânica um departamento que proceda à realização de aquisições de direitos, bens ou serviços, sendo esta uma atividade que atravessa todos os departamentos. O próprio departamento de Apoio Jurídico poderia não ser indicado, dado que este não realiza estas atividades (gestão operacional), o que ele realiza sim é a monitorização dos atos formais da aquisição.

Por outro lado, para o primeiro caso, a solução poderia passar igualmente por agrupar a aquisição de direitos, bens ou serviços sob a égide do Apoio Jurídico porquanto controla e monitoriza todos os pressupostos legais relativos à formação do contrato. A gestão da operacionalização do serviço adquirido seria separada do contrato e da sua formação, dispersando-se pela estrutura de classificação, conforme o departamento que gere a execução (com a inerente instabilidade decorrente das reorganizações da estrutura orgânica que possam vir a ocorrer e a que já fizemos menção anteriormente).

Temos assim que, no caso da escolha do critério de classificação assentar no critério orgânico, seríamos levados a optar pela dispersão da série pelos diferentes níveis do plano de classificação (para o primeiro caso) ou pelo agrupamento sob a égide de um nível departamental que não realiza as atividades que aí estão descritas (para o segundo caso), causando incoerência e resultando em maior ruído na recuperação da informação de modo eficiente e eficaz, fosse qual fosse a opção tomada.

Em face ao descrito, e tendo em conta o enquadramento teórico levado a cabo no primeiro capítulo deste trabalho, bem como a constatação da relevância de se entender a gestão da informação num prisma eminentemente sistémico em que é importante contextualizar os registos no âmbito das suas funções, atividades e processos, focando a sua completude, optou-se, para o caso da SANEST, pelo desenho de um plano de classificação **funcional, hierárquico e simples**, complementado pela representação sequencial dos processos, já ao nível da descrição dos mesmos.

Funcional, de acordo com o detalhe da análise atrás realizada; **simples** na medida em que, quanto menos subdivisões forem criadas para classificar a informação, mais universal e flexível será o plano de classificação adotado, embora conscientes de que não deve ser tão simples que não inclua todas as funções e atividades documentadas.

Atente-se que, no que respeita, em concreto, às mencionadas subdivisões, os termos ‘classe’ e ‘subclasse’ aí utilizados (ou outros que representem as subdivisões das funções) remetem-nos para o princípio da divisão, e “a despeito de toda a discussão que envolve a escolha de um princípio de divisão, após a estruturação das classes, torna-se necessária a adoção de um método para indicar esta ordem e as combinações estabelecidas e isto é

instrumentalizado pelo código ou notação, o qual é comumente denominado na literatura arquivística como codificação”³⁴⁰.

De caráter sintético, uma das funções da notação é então a de “permitir a *síntese*, ou seja, formar símbolos que representem os assuntos compostos ou complexos”³⁴¹.

Deste modo, a notação irá traduzir os assuntos em símbolos, numa organização lógica e reveladora da sua hierarquia ou da estrutura do sistema de classificação, devendo respeitar alguns princípios: “ser hospitaleira, isto é, permitir o número de subdivisões necessárias a cada assunto; ser flexível, isto é, permitir a inclusão de novos assuntos nas posições mais convenientes; (...) mostrar as classes relacionadas e as subclasses subordinadas (expressividade)”³⁴².

Para o caso da SANEST optámos por uma classificação a três níveis, procurando a simplicidade, e porque nos pareceu ser suficiente em face aos resultados da análise orgânico-funcional da empresa.

Hierárquica no sentido da representação sequencial por níveis que vão desde o mais abrangente (função) ao mais concreto (processos de trabalho), figurando em primeiro lugar os grandes agrupamentos e, dentro de cada grupo, a sua decomposição hierárquica em agrupamentos mais pequenos (sucessivos) de subdivisão.

Independentemente dos princípios de divisão escolhidos, estes devem ser usados um de cada vez, consistentemente: “Por exemplo, se o primeiro nível de divisão de um conjunto documental (fundo) é a função, esse conjunto terá, independente da denominação, unidades de classificação agrupadas a partir da função. Não se deve misturar em um único nível, unidades baseadas em princípios diferentes pois, dessa forma, abriria a possibilidade de ter mais de um local para classificar o mesmo documento. Isso destrói os objetivos da classificação”³⁴³.

The number of classification levels required for classifying and titling records and other business information must be decided, as this affects the depth of detail in the classification tool and degree of training that will be required by users³⁴⁴.

Os níveis de classificação serão, assim, os degraus de especificidade incorporados num esquema de classificação.

³⁴⁰ RIOS E.; CORDEIRO R. (2010). p. 130.

³⁴¹ IDEM - *Ibidem*. p. 131.

³⁴² IDEM - *Ibidem*. p. 131.

³⁴³ SOUSA R. (2006). pp. 139-140.

³⁴⁴ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA – Overview of classification tools for records management. p. 18.

Na aceção da norma internacional ISO 15489:2001, e no âmbito da metodologia que aí enceta o tema da classificação, no caso de uma classificação dos negócios da empresa, existirão três componentes ou níveis:

- Uma ampla e abrangente categoria designada por função;
- Um subconjunto estrito da função designado de atividade;
- Um subconjunto mais estrito e mais específico da atividade, chamado operação.

Note-se, ainda, que é comum poder existir um quarto nível mais detalhado em relação ao terceiro nível sendo que, para além destes níveis, os utilizadores recorrerão a texto livre nas suas descrições.

Quanto à designação a adotar para as subdivisões do plano de classificação, optámos por utilizar as designações: função (para o primeiro nível) – subfunção (para o segundo nível) - processo organizacional (para o terceiro nível), encontrando nesta terminologia, dotada de uma expressão mais sugestiva, uma maior aptidão para influenciar o utilizador na anuência à base funcional do plano de classificação, facilitando a compreensão e consequente adoção prática do referido plano.

Independentemente da terminologia adotada, o plano de classificação surge, então, como um modelo que apresenta hierarquicamente o que a organização faz, pretendendo representar concetualmente as suas atividades numa estrutura macro.

An organisation's business classification scheme represents 'pure' analysis of the functions and activities under taken by an organization. It is a conceptual representation of what the organization does³⁴⁵.

Acresce salientar que o critério e tipo de classificação adotados para o caso da SANEST serão os mesmos para toda a informação, independentemente do seu suporte, uma vez que resultam das referidas funções e atividades, mas também por se considerar que, à semelhança da página que se arranca de um livro ou do volume que se destrói de uma enciclopédia, retirar uma parte da informação a um processo por se encontrar num suporte distinto, impede-nos de contemplar a sua totalidade. Do mesmo modo entendemos a relação das atividades para com as funções ou subfunções que estão na sua origem.

Se retirarmos uma página de um livro, temos a informação dessa página, mas não nos é possível saber a história anterior e posterior à mesma. Além disso, ao retirar essa página, a história que o livro conta fica incompleta. Com os documentos de arquivo sucede a

³⁴⁵ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA – Overview of classification tools for records management. p. 19.

mesma coisa, documentos isolados não explicam tudo e, sem eles, o processo fica incompleto (fica a faltar-lhe uma parte da história/informação)³⁴⁶.

A diferença entre os suportes físicos e os digitais assenta sobretudo no valor e na necessidade que está na base da classificação, uma vez que os segundos são mais sensíveis e condicionados pela atribuição de metadados que mantenham vinculadas, indissolúvelmente, todas as peças simples, bem como a ordem (sequência) em que são produzidas ao longo do processo, e já ao nível da sua descrição.

Una cosa es poder recuperar a nível de pieza simple (..) y outra la vinculación, la agrupación y la contextualización de la clasificación. (...)

La clasificación alcanza un valor máximo, si cabe, en la gestión de los documentos en sistemas híbridos, cual es el caso de la inmensa mayoría de nuestros contemporáneos, donde conviven no sólo documentos en papel y electrónicos, sino que determinadas actividades se registran sobre ambos medios. Aquí la clasificación uniforme de los documentos permitirá tener virtualmente unidos unos y otros con independencia de su almacenamiento físico³⁴⁷.

Composto por três níveis: o da **função** (*primeiro nível*), o da **subfunção** (*segundo nível*) e o do **processo organizacional** (*de trabalho*) (*terceiro nível*), sendo neste último criados os **processos informacionais**, onde se agregam os **registos e documentos simples** (evidência das atividades realizadas), a cada um destes níveis será ainda atribuída uma codificação numérica do tipo hierárquico das centenas (100 – 150 – 200...) para as dezenas (10 – 20 – 30...) e, destas, para as unidades (001 – 002 – 003...), por se considerar o tipo de codificação que melhor contribui para garantir a continuidade do plano ao longo do tempo e das atualizações que possa vir a sofrer.

Note-se, neste ponto, que a necessidade de integrar um elemento designado de código notacional ou código de classificação, se prende também com o facto de este código se poder constituir como ponto de acesso à informação, devendo ainda “permitir recuperar não só a informação isolada, mas também a informação inserida no contexto sistémico”³⁴⁸.

Para além dos princípios já mencionados, tivemos também em consideração a atribuição, ao plano de classificação a adotar, do princípio da unicidade, ou seja, a capacidade que um esquema de classificação deverá ter para nele poder ser classificada toda a informação, independentemente da sua idade. Tal poderá implicar, para o passado, um

³⁴⁶ MANOEL, Francisco d'Orey, *et al* (2009). p. 13.

³⁴⁷ CRUZ MUNDET, J. (2006). pp. 203-204.

³⁴⁸ ALMEIDA, A. (2013). p. 185.

trabalho de reorganização arquivística muito rigorosa e não sendo certa a sua exequibilidade, pois a organicidade da informação acumulada respeita mais uma abordagem orgânica do que funcional.

Na verdade, em muitos arquivos definitivos (...) cabe ao Arquivista estudar a documentação e a estrutura organizacional, com o objectivo de reconstituir essa ordem original, ou seja, reorganizar o arquivo³⁴⁹.

Embora aliciante, o estudo desta (re)organização não coube, contudo, no âmbito do presente trabalho de investigação, quer pela impossibilidade de realizar a análise da informação acumulada, quer pela limitação de tempo associada a um trabalho desta natureza, embora não quiséssemos deixar de o mencionar, dado considerarmos a pertinência destes trabalhos também no âmbito da conceção e implementação de um Sistema de Informação.

Deste modo focámo-nos na elaboração do plano de classificação para os processos que venham a ser tramitados, uma vez implementado o referido plano, e tendo em conta agora, por um lado, a necessária descrição da informação aí estruturada, e, por outro, o entendimento atribuído pelo National Archives of Australia à utilização de um vocabulário controlado enquanto “interface between performing a function and documenting it”³⁵⁰.

Tal como a organização, também a descrição visa a recuperação eficaz e eficiente da documentação, ou melhor, da informação. Sendo funções paralelas, a descrição, se é certo que exige a organização, impõe-se como um prolongamento desta³⁵¹.

Note-se que não falamos aqui apenas de instrumentos de descrição, embora estejamos cientes da sua importância para a recuperação da informação, e pretendendo-se, num futuro próximo, complementar o plano de classificação com os referidos instrumentos (índices, linguagens controladas, tesouros, catálogos, etc.).

O que se pretende focar neste contexto é a descrição dos próprios níveis e subníveis, pois se por um lado as atividades ocorrem num contexto específico, por outro lado, elas concorrem com outras atividades para a assunção de uma função maior e mediante uma interdependência a que crescem relações formais e informais, as quais “estão interligadas ao ponto de se tornarem indissolúveis”³⁵² e, por isso, devendo ser descritas

³⁴⁹ SILVA, C. G.; ANTÓNIO, R. (2007). p. 16.

³⁵⁰ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA. Overview of classification tools for records management (2008). p. 8.

³⁵¹ SILVA, C. G.; ANTÓNIO, R. (2007). p. 15.

³⁵² MINTZBERG, H. (1995). p. 29.

(explicadas) o mais claramente possível, estabelecendo-se como matrizes que permitem uma melhor interpretação da organização estruturada.

La información es sólo una y total, la contenida en los documentos, pero nosotros al tratarla la condensamos, en más o en menos, o la sustituimos elaborando produtos diferentes que van desde la síntesis o resumen a unos listados de descriptores.

De tal manera que cuando se aplica el análisis documental en los archivos no se desliga del contexto material del documento de archivo (...) ni se le aparta de su origen de producción. Esto, pues, supone descripción dentro del concepto más amplio de analisis documental³⁵³.

Ao partir de uma abordagem funcional foi-nos ainda possível observar que se estabelecem diferentes tipos de relações entre os processos (de sucessão ou cruzada, por exemplo), as quais não deverão deixar de ser consideradas de modo a compreender melhor os limites de cada processo, identificando as suas etapas (inicial, intermédia(s) e final), bem como a sua granularidade.

Quanto à identificação do processo de negócio, uma das grandes dificuldades encontradas prendeu-se com a sua granularidade ou seja, com a perceção do que cabe dentro de um processo de negócio, as diversidades possíveis das suas ocorrências. Por exemplo, dever-se-á considerar como PN o licenciamento das operações urbanísticas, ou cada tipo de operação urbanística individualmente?³⁵⁴

Ora, tendo em conta as considerações atrás refletidas, no plano de classificação deverão figurar ainda, para a descrição de cada um dos seus níveis codificados, e consistente com o detalhe de algumas zonas de descrição das *ODA – Orientações para a Descrição Arquivística*, na sua 2.^a versão, compiladas a partir dos normativos internacionais ISAD (G) e ISAAR (CPF), os seguintes itens:

- a identificação do processo (mediante a atribuição de um código e de um título);
- o seu âmbito (o que inclui e o que não inclui, com notas de remissão para onde deverá ser incluído/considerado) e conteúdo (do que trata);
- a ordenação da informação nos processos;
- a tabela de temporalidade da informação associada aos processos; e
- as condições de segurança e acesso³⁵⁵.

Note-se que a estas zonas de descrição, tivemos a necessidade de acrescentar uma zona com referência às tecnologias de informação (TI) no âmbito das quais muita da

³⁵³ HEREDIA HERRERA, A. (s/d). p. 52.

³⁵⁴ NEVES, H. (s/d). p. 4.

³⁵⁵ Estas duas últimas zonas de descrição, bem como a alusão às TI, consubstanciar-se-ão em temas a tratar posteriormente à conclusão do presente trabalho académico.

informação produzida é inserida e gerida (exemplos: SAP, SIG, NAVIA, Vortal, Base.Gov) pelo facto de, na SANEST, como foi possível observar ao longo do segundo capítulo do presente trabalho académico, se operar com uma infraestrutura tecnológica complexa e partilhada, em alguns casos, e que inclui diversas bases de dados, internas ou externas à Organização, sendo algumas destas, por sua vez, ainda comuns a outras Organizações.

Ora, procurando estabilizar as funções, subfunções e processos num plano de classificação, procedemos a uma análise detalhada e interpretativa de cada uma das atividades indicadas como decorrentes dos designados, pela SANEST, como “processos de negócio”, estruturados no âmbito do seu Sistema de Gestão Integrado (SGI), e tendo ainda em consideração os resultados da leitura atenta quer das fichas de caracterização dos referidos processos, quer os descritivos de funções e do estudo histórico e orgânico-funcional da empresa.

Assim, e ao considerarmos que, para adotarmos uma abordagem funcional, é necessário distanciarmo-nos “em relação aos vícios arreigados na tradição de um modelo administrativo hierarquizado e excessivamente departamentalizado”³⁵⁶, então tivemos também que focar a nossa atenção em “o que é” (o que é que a empresa faz?).

Partimos portanto do objeto da concessão, no qual nos focámos inteiramente uma vez que a empresa, enquanto concessionária, “não poderá exercer actividades diferentes daquelas que constituem o objecto [social] da concessão”³⁵⁷, ou seja, a exploração e gestão do Sistema Multimunicipal de Saneamento da Costa do Estoril (SMSCE).

Neste âmbito “a atividade da concessão compreende a recolha de efluentes canalizados pelos serviços municipais competentes e o respectivo tratamento e rejeição”³⁵⁸, procurando uma “progressiva redução dos custos através da racionalidade e eficácia dos meios utilizados”³⁵⁹. Neste objeto social incluem-se “a construção, extensão, reparação, renovação, manutenção e melhoria das obras e equipamentos necessários para o desenvolvimento da actividade prevista no número anterior”³⁶⁰.

Enquanto “série de atividades relacionadas (...), realizadas com o objetivo de se cumprir um ou mais objetivos da missão da empresa”³⁶¹ uma função será, por fim, uma “estrutura conceptual idealizada que serve para descrever”³⁶² a referida missão. Ou seja, para o caso

³⁵⁶ NEVES, H. (s/d). p. 3.

³⁵⁷ N.º 3, Base II, Ponto I, Anexo II, Cap V, Decreto-lei 142/95 de 14 de junho.

³⁵⁸ N.º 1, Base II, Ponto I, Anexo II, Cap V, Decreto-lei 142/95 de 14 de junho.

³⁵⁹ Alínea b, ponto 2, art.º 3, Decreto-lei 142/95 de 14 de junho.

³⁶⁰ N.º 2, art.º 3.º, Capítulo II, Anexo I, Decreto-lei 142/95 de 14 de junho.

³⁶¹ http://pt.wikipedia.org/wiki/Fun%C3%A7%C3%A3o_e_processo_de_neg%C3%B3cio.

³⁶² http://pt.wikipedia.org/wiki/Processo_de_neg%C3%B3cio.

da SANEST: *Assegurar (...) a recolha, transporte, tratamento e rejeição de efluentes canalizados pelos Municípios de Amadora, Cascais, Oeiras e Sintra* ou, por outras palavras, assegurar a exploração do SMSCE.

Nesta aceção poderíamos assumir que as funções seriam a recolha, o transporte, o tratamento e a rejeição, ao que seriam acrescentadas a monitorização (tendo em conta a alínea c) do n.º 2 da base II, ponto I, anexo II, capítulo V, do Decreto-lei 142/95 de 14 de junho) e a conceção, construção, manutenção, aquisição e renovação das infraestruturas, órgãos e equipamentos necessários à concretização da sua missão (se tivermos em conta a alínea a) e b) do n.º 2 da base II, ponto I, anexo II, capítulo V, do Decreto-lei 142/95 de 14 de junho).

A estas funções acrescentámos a gestão financeira, enquanto função de suporte à gestão e exploração do SMSCE, e porque, para além do tratamento e rejeição, o contrato de concessão indica ainda como objetivo da exploração e da gestão do SMSCE “a progressiva redução dos custos através da racionalidade e eficácia dos meios utilizados nas suas diversas fases, desde a recolha das redes municipais até à sua rejeição”³⁶³.

Também seria necessário acrescentarmos funções que decorrem da própria gestão, não só do SMSCE mas dos serviços que dão suporte a esta gestão. Neste caso teríamos ainda a considerar funções de suporte como a comunicação e a dinamização da empresa ou a gestão das relações laborais, por um lado, e funções estratégicas como o planeamento e gestão estratégica, por outro.

Mais entendendo por «exploração» as atividades operacionais que concorrem para o cumprimento da missão e, consequentemente, dos objetivos estabelecidos no contrato de concessão (recolha, o transporte, o tratamento e a rejeição), e entendendo por «gestão» as atividades desempenhadas no sentido de dar suporte às operacionais (monitorização e manutenção), ser-nos-ia possível, por fim, representar concetualmente as funções desempenhadas pela empresa do seguinte modo:

³⁶³ Alínea b), n.º 2, art.º 3.º, Decreto-lei 142/95 de 14 de junho.

Figura 14: Representação conceptual das funções da SANEST.

| | |
|----------------------------------|---|
| Recolha | Exploração = Operacional |
| Transporte | |
| Tratamento | |
| Rejeição | |
| Manutenção | Gestão do Sistema e dos Serviços = De Suporte |
| Monitorização | |
| Gestão Financeira | |
| Recursos Humanos | |
| Comunicação Institucional | |
| Planeamento e Gestão Estratégica | Tomada de decisão = Estratégia |

Porém, visando o objeto social descrito, e tendo em conta o reduzido número de recursos humanos disponíveis para o efeito, a concessionária foi estabelecendo um *modus operandi* que lhe permitiu garantir os objetivos fundamentais da exploração e gestão do Sistema, ou seja, recorrendo à aquisição de serviços, sendo esta, ou a sua boa execução, gerida pelos técnicos da empresa – *modus operandi* que se manteve até aos dias de hoje. Assim, o que a empresa faz ao nível operacional e, em muitos casos, de suporte, não é praticar a ação, mas gerir os serviços que praticam essa ação, pelo que o “conjunto das atividades interrelacionadas e interactuantes que transformam *entradas* em *saídas*”³⁶⁴ (processo) é o da gestão da aquisição de serviços e fornecimento de bens.

Ao ajustar a nossa tabela também aos resultados do nosso estudo obtivemos o seguinte resultado final diferente daquele a que a empresa chegou e no âmbito do qual desenhou o que designa por «processos de negócio», no que nos pareceu uma mistura entre função e departamento, de acordo com detalhe de análise que apresentamos no anexo 5:

³⁶⁴ ISO 9000:2005. p. 15.

Figura 15: Representação conceptual das funções da SANEST, revista de acordo com as suas atividades diárias.

| | | | |
|----------------------------------|--|----------------------------------|--|
| Recolha | Recurso à aquisição de serviços e fornecimento de bens | Gestão da Aquisição de Serviços | Exploração = Operacional |
| Transporte | | Gestão dos bens | |
| Tratamento | | | |
| Rejeição | | | |
| Manutenção | | | |
| Monitorização | | Monitorização | Gestão do Sistema e dos Serviços = De Suporte |
| Gestão Financeira | | Gestão Financeira | |
| Recursos Humanos | | Recursos Humanos | |
| Comunicação Institucional | | Comunicação Institucional | |
| Planeamento e Gestão Estratégica | | Planeamento e Gestão Estratégica | Tomada de decisão = Estratégia |

Para esta conclusão realizámos o exercício sugerido por Neves e procurámos criar algum distanciamento “em relação aos vícios arreigados na tradição de um modelo administrativo hierarquizado e excessivamente departamentalizado”³⁶⁵. Tal exercício levou-nos a um resultado

Na descrição de cada um destes «processos de negócio», conforme designado pela SANEST, observou-se ainda a existência de um conjunto de «procedimentos e instruções de operação do SGI» que são comuns e que descobrem atividades semelhantes, embora apareçam divididas sob a égide de diversos processos, respetivamente: gestão da documentação; contratação; avaliação e qualificação de fornecedores, o que reforça as conclusões atrás descritas.

O próprio entendimento da gestão da informação, subjacente à designada «gestão da documentação» é diferente daquela que considerámos para o presente trabalho pois enquanto a segunda é eminentemente sistémica, e aquela que nos pareceu ser a mais adequada vir a adquirir no contexto das Sociedades atuais, a primeira é eminentemente departamentalizada.

³⁶⁵ NEVES, H. (s/d). p. 3.

Por outro lado não encontramos coerência no facto de a «gestão da documentação» se encontrar dispersa pelos diferentes processos e já não se encontrar referenciada no processo titulado «gestão de sistemas de informação», embora aí se entenda que existe uma atividade de «administração dos sistemas de informação», a qual ficou clara, pela descrição do processo e das funções dos seus recursos humanos, tratar-se antes de uma «administração dos sistemas tecnológicos de informação», na nossa aceção.

Deste modo, para efeitos dos resultados pretendidos atingir no âmbito do presente trabalho de investigação tivemos de realizar ainda o exercício adicional de nos distanciarmos também da estrutura de «processos de negócio» em que assenta a empresa, para o desenvolvimento de um plano de classificação funcional, motivo pelo qual uma análise comparativa entre o plano de classificação que se sugere vir a adotar para a SANEST e a sua estrutura de processos poderá vir a revelar que os mesmos são, efetivamente, dissemelhantes.

Por fim, ao compararmos o nosso resultado com o da Macroestrutura Funcional do Estado (MEF), obtivemos o que nos pareceu ser uma tabela de equivalências:

Figura 16: Comparação entre as funções da SANEST (figura 17) e as funções do Estado, representadas na MEF

| | | |
|---|----------------------------------|-----|
| Exploração = Operacional | Gestão da Aquisição de Serviços | 300 |
| | Gestão dos Bens | 300 |
| Gestão do Sistema e dos Serviços = De Suporte | Monitorização do Meio Recetor | 800 |
| | Gestão Financeira | 350 |
| | Recursos Humanos | 250 |
| | Comunicação Institucional | 900 |
| Tomada de decisão = Estratégia | Planeamento e Gestão Estratégica | 150 |

Face a este resultado e tomando em consideração a importância atribuída à completude dos processos e à interoperabilidade semântica, analisámos ainda a adequabilidade do PCIAAL à realidade da SANEST o que obviaria a necessidade de ser criado um plano distinto para a empresa, embora nos tenhamos deparado com alguns constrangimentos que procurámos descrever no anexo 6 ao presente trabalho de investigação.

Atente-se que, quando falamos de completude falamos da condição “daquilo que é ou se apresenta de modo completo”³⁶⁶, isto é, “que apresenta todos os elementos ou partes que podem ou devem estar na sua constituição; a que não falta nada”³⁶⁷. Ao aplicarmos este termo a um processo estamos consequentemente a considerar que o referido processo deverá apresentar todos os elementos ou partes que o constituem.

Num modelo organizacional aberto em que se observam trocas de energia cíclica entre a Organização e o ambiente e/ou entre a Organização e outras Organizações, observamos ainda que os elementos ou partes que constituem um processo não são apenas produzidas no ambiente interno à Organização, mas numa rede complexa de relações que se estabelecem entre diferentes Organizações (interorganizacional).

Deste modo, e fazendo parte desta rede complexa, as diferentes Organizações começam, tendencialmente, a ser observadas de modo transversal, sendo este o princípio que garante que um processo é identificado na sua completude. “Tal só é possível numa abordagem supraorganizacional e suprainstitucional”³⁶⁸.

Efetivamente e como já foi dito, é frequente a existência de processos que carecem da intervenção de várias entidades, devendo essa intervenção ser considerada no âmbito do PN a que pertence, como contributo para um resultado ou produto final, ou seja, uma etapa de processo e não um processo autónomo³⁶⁹.

Enquanto elemento de formação da palavra, o termo *supra* “exprime a noção de *superioridade*”³⁷⁰, ou seja, característica do que se situa acima, neste caso, das Organizações – supraorganizacional.

Neste entendimento pudémos compreender melhor os resultados da observação do fluxo de informação ao longo dos processos da SANEST, quando observados transversalmente, e das (inter)relações estabelecidas com outros organismos (estatais, empresariais, públicos ou privados) ao longo da concretização das atividades decorrentes desses processos.

³⁶⁶ In <http://www.priberam.pt/dlpo/completude>.

³⁶⁷ *Dicionário da Real Academia das Ciências* (2001). v. 1. p. 889.

³⁶⁸ NEVES, H. (s/d). p. 4.

³⁶⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 4.

³⁷⁰ *Dicionário da Real Academia das Ciências* (2001). v. 2. p. 3487.

Estes serão tanto mais completos quanto mais universal possa vir a ser a linguagem adotada por todos os intervenientes, o que não implicará a despersonalização destes, porquanto falamos apenas de uma linguagem comum de organização e recuperação da informação – contributo maior para a assunção do acesso à informação e ao conhecimento por parte do utilizador final/cliente do Sistema de Informação: o cidadão.

O contrário resultará em mais do que uma linguagem entre diferentes Organizações que comunicam diariamente: uma para comunicar com o Estado (a do PCIAAL), uma para comunicar na Organização (a do plano de classificação da SANEST) e outra(s) para comunicar com as diferentes organizações com que a empresa se relaciona.

Temos então a proliferar nas diversas entidades (...) soluções assentes em partes do todo, *aplicações de negócio* que não [se] articulam entre si, que raramente atendem à transversalidade dos processos que gerem e que falam linguagens diferentes, senão mesmo incompatíveis.

Esta situação é favorável simultaneamente à perda e à redundância de informação, tornando-se, contrariamente à sua pretensão inicial, um entrave à eficiência e competitividade das organizações³⁷¹.

Fruindo desta completude e interoperabilidade ao jeito a que a Decisão 922/2009/CE do Parlamento Europeu induz os Estados Membros a prosseguir, recuperámos ainda o exemplo da aquisição de serviços, agora procurando classificá-lo de acordo com o PCIAAL, donde obtivemos o seguinte resultado prático:

Texto-síntese (exemplo não real³⁷²): Aquando do planeamento anual das atividades (**150.20.101.00055.2014**) no âmbito das atividades levadas a cabo no Centro de Informação e Documentação (CID), foi prevista a aquisição de uma prestação de serviços para avaliação da informação acumulada. Aquando da redação do início do procedimento (**300.10.005.00001.2015**), e com o apoio do departamento de Apoio Jurídico (AJ) (**300.10.005.00001.2015**), foi realizada informação de início de procedimento, a qual foi presente a reunião de Conselho de Administração (CA) (**150.10.701.00005.2015**) para aprovação da decisão de contratar.

Deliberada a aprovação da decisão de contratar, as peças foram publicadas na plataforma VORTAL e as propostas aí colocadas foram abertas e analisadas, tendo sido proposta, através de uma informação que foi presente a reunião de CA (**150.10.701.00025.2015**), a adjudicação do serviço ao concorrente X.

³⁷¹ NEVES, H. (s/d). pp. 1 e 2.

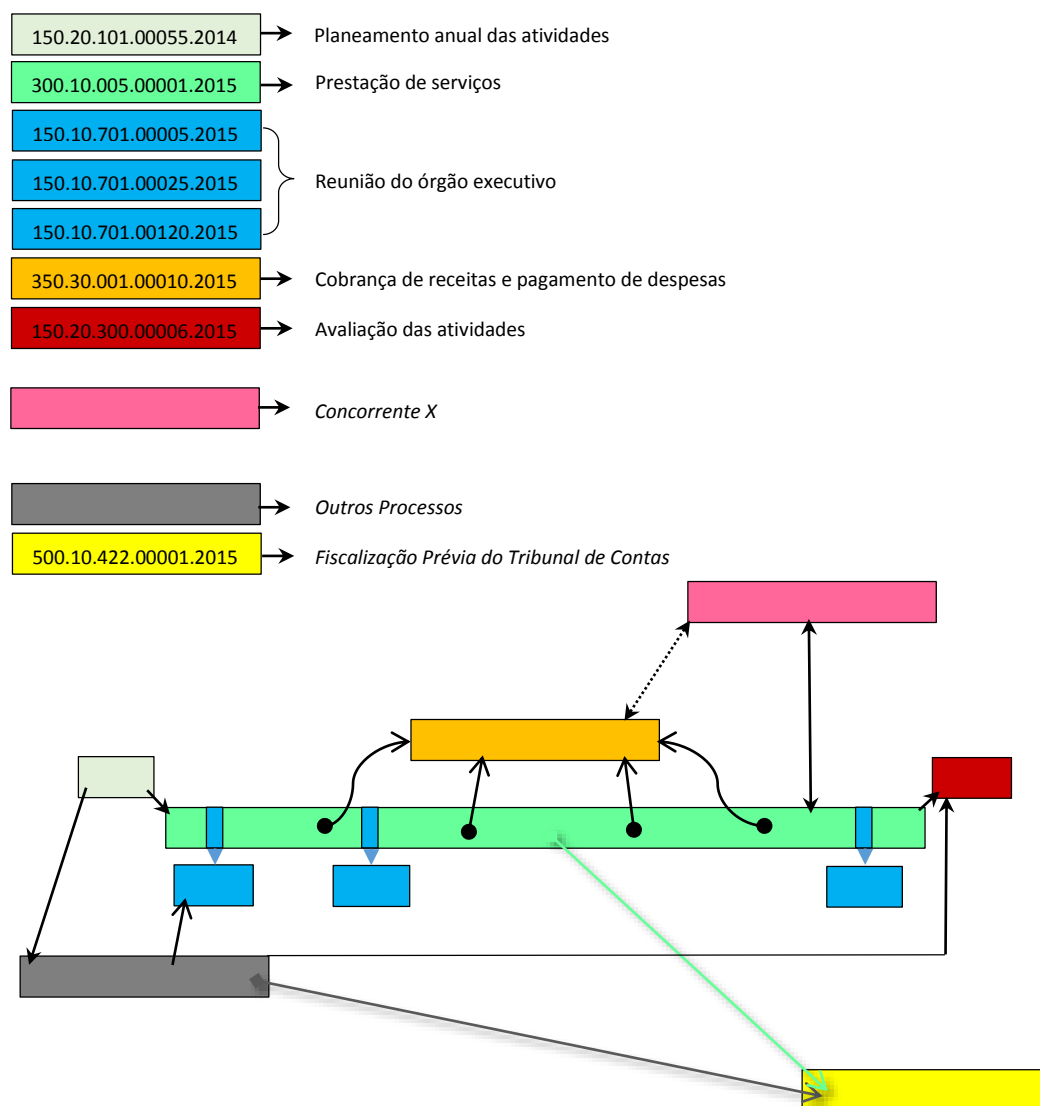
³⁷² Dado tratar-se de um caso de estudo, embora o exemplo não é real, mas é semelhante à realidade, sendo que os nomes dos departamentos são os que correspondem à realidade da empresa.

Deliberada a aprovação de adjudicação da prestação de serviço ao concorrente X, foi então formalizado e assinado o contrato, tendo-se dado início à sua execução (300.10.005.00001.2015), no âmbito da qual foi sendo controlada, ainda, a faturação (350.30.001.00010.2015).

Uma vez finalizada a execução do referido contrato (300.10.005.00001.2015) foi publicada ficha de execução contratual no base.GOV até 20 dias após o pagamento da última fatura (350.30.001.00010.2015), tendo sido realizada a síntese do processo e incluída no relatório de atividades (150.20.300.00006.2015) que foi presente a reunião de CA, para tomada de conhecimento (150.10.701.00120.2015).

Mais tarde esta aquisição de serviços veio a fazer parte de um *corpus* para fiscalização prévia do Tribunal de Contas.

Figura 17: Exemplo de aplicação do PCIAAL à realidade da SANEST.



Do trabalho de aplicação levado a cabo, concluímos, por fim que, uma vez ultrapassadas as dificuldades encontradas, a adoção do referido PCIAAL será tanto possível quanto desejável, dada a possibilidade de quebrar algumas barreiras de comunicação, na medida em que o enquadramento da informação nos respetivos processos, para além de permitir a maior completude dos mesmos, permitirá simultaneamente que todos os utilizadores, independentemente do lugar e contexto onde se encontrem, comuniquem numa linguagem comum.

Por outro lado, e providos da pretensão de uma comunicação supraorganizacional, esta adquirirá por fim nobreza maior se considerarmos que fica assim melhor garantido o efetivo alcance, por parte do cidadão, ao conhecimento no contexto da Sociedade atual, bem como a efetiva concretização do objetivo **social** da concessão (negrito nosso):

Art. 3.º – 1 – A exploração e gestão do Sistema consubstancia um **serviço público** a exercer em regime de exclusivo.

2 – São objectivos fundamentais da exploração e gestão do Sistema contribuir para o **desenvolvimento económico nacional** e para o **bem-estar das populações**³⁷³.

Consubstanciando-se num serviço público e contribuindo para o desenvolvimento económico nacional e para o bem-estar das populações, este objetivo encontra-se em relação estreita com o da *Sociedade da Informação*: “contribuir para a melhoria do bem-estar dos cidadãos, em virtude de facilitar a construção de um Estado mais aberto (...), o acesso ao saber, o desenvolvimento de novas actividades económicas (...), entre outros contributos positivos”³⁷⁴, colocando o país na vanguarda de uma “nova sociedade global, baseada na informação e no conhecimento”³⁷⁵.

Porém, já em 1997, quando a Missão para a Sociedade da Informação (MSI) identificava estes contributos, reconhecia simultaneamente que faltaria realizar ainda numerosas e importantes tarefas para que o país pudesse ocupar esse lugar.

Observando de perto alguns dos trabalhos que a DGLAB (ex-DGARQ) tem vindo a realizar nos últimos anos e tendo presente todo o enquadramento teórico levado a cabo no presente trabalho de investigação pareceu-nos que as atividades de organização e recuperação da informação adquirem papel central nesta questão ao contribuir para a melhoria das atividades de “aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação conducente à criação de

³⁷³ Art.º 3.º Decreto-lei 142/95 de 14 de junho.

³⁷⁴ MSI (1997), p. 8.

³⁷⁵ IDEM - *Ibidem*. 10.

conhecimento e à satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas”³⁷⁶ – um objectivo a ser comum a todos os indivíduos e coletividades, organismos e instituições, sejam públicas ou privadas, e, por isso, societal.

Neste entendimento, um plano de classificação que se pretende que seja interoperável e onde figurem processos completos poderá beneficiar de ser entendido não como o plano de classificação das funções do Estado, mas das funções da Sociedade, na qual o Estado desempenha um determinado papel, assim como as demais Organizações.

Do ponto de vista da empresa, esta não tem que se sujeitar a uma classificação estatal, mesmo que pudesse reconhecer alguma equivalência ou similitude de funções e atividades. Por outro lado, o contrário não deixa de ser igualmente verdade.

Para sair deste impasse, criar sinergias e procurar a sustentabilidade numa conjuntura de efetiva responsabilidade social, exponenciada em contexto societal, pareceu-nos ainda necessário, para atingir o objetivo da Sociedade da Informação, o entendimento entre (est)as partes, subsistemas do sistema maior que é a Sociedade e para com o seu utilizador-cliente: o cidadão.

Assim, se por um lado criar um plano de classificação para a SANEST, nestes termos, seria limitador da assunção do conhecimento porquanto as partes não explicam o todo, por outro lado seria simultaneamente redundante pois o PCIAAL engloba os pressupostos que fomos identificando como essenciais ao nosso plano, ao longo do presente capítulo. Criar um plano de classificação para a SANEST, com uma codificação própria, demudaria, por fim, toda a pretensão de garantir os critérios de completude, comunicabilidade e interoperabilidade. O que não invalida a necessidade de melhorar as descrições, os exemplos de aplicação ou as notas de exclusão – em nosso entender fundamental para que o utilizador se possa ajustar e rever no plano de classificação em particular e no Sistema de Informação no global.

Note-se ainda que este tipo de abordagem, quer a escolha recaia na construção de um plano de classificação para a SANEST, quer a escolha recaia na utilização do PCIAAL, trará questões interessantes que carecem de uma observação cuidada. Veja-se o nível de classificação onde se considerará o caso da prestação de serviços que temos vindo a tomar como exemplo, o qual, independentemente das opções a tomar, irá conter uma quantidade colossal de processos registados, resultando num *corpus* demasiado extenso que carecerá da atribuição de um critério de ordenação concreto a figurar, inevitavelmente, no campo

³⁷⁶ MSI (1997). p. 9.

de descrição respetivo. O conceito de «ordenação» complexifica-se e torna-se necessário ser aplicado sobre diversos elementos e em diferentes níveis e subníveis, podendo ter na sua base diferentes critérios, todos eles a assinalar no plano de classificação.

Por fim, foi ainda possível identificar que, embora a organização de um arquivo possa auxiliar/facilitar a recuperação da informação, se as práticas associadas à tramitação dos processos e da informação não forem revistas no sentido da eliminação de duplicação de tarefas ou da revisão do lugar que elas ocupam na sequência ou, mesmo, do modo como vão sendo realizadas, para dar alguns exemplos, o ruído permanece e a recuperação da informação fica comprometida. Deste modo se compreende a atribuição às ações de organização e recuperação da informação de uma certa capacidade para promover e diligenciar a reengenharia dos processos, ainda mais necessárias em ambiente digital.

As aplicações informáticas em arquivos administrativos implicam, assim, uma reflexão e estudo prévio de todos os circuitos documentais que envolvem o levantamento das competências, das funções de cada instituição, dos tipos de documentos produzidos e recebidos, bem como uma eventual reformulação dos procedimentos em vigor. Trata-se de uma verdadeira acção de reengenharia de processos que tem em vista melhorar as condições de acesso à informação³⁷⁷.

De acordo com o *Business Process Reengineering* (BPR), as Organizações devem identificar os seus processos-chave e torná-los o mais claros e eficazes possíveis, melhorando continuamente os aspetos críticos identificados “mediante el uso de técnicas de análisis y mejora en el diseño de los procesos y de los documentos en los que se materializan”³⁷⁸.

A dada altura desta investigação foi-nos ainda possível observar que a importância deste processo de reengenharia se acentua quando o utilizador procura perpetuar em ambiente digital as práticas do ambiente em papel.

A título de exemplo recuperemos a primeira parte do circuito do parecer jurídico atribuído à aquisição de um determinado serviço, que concretizámos agora na prática, ou seja, como é que a tarefa é levada a cabo, *ipsis verbis*, e como se interliga com o software de gestão documental (SGD) em uso na empresa:

1. “Alfa” redije uma minuta e envia por email para o SSAJ, dando conhecimento (pela mesma via) aos intervenientes que crê deverem saber desta minuta e do encaminhamento da mesma para o SSAJ;

³⁷⁷ MELO, D. (2010). p. 37.

³⁷⁸ CRUZ MUNDET, J. (2006). p. 148.

2. **SSAJ** redije parecer sobre a minuta e envia por email para “alfa”, dando conhecimento (pela mesma via) aos intervenientes que crê deverem saber deste parecer e do encaminhamento do mesmo para “alfa”. Procede ainda ao registo deste *email* no SGD, circula o registo para os elementos que considerou relevantes no *email* e associa a um processo-repositório a que designa por “pareceres e notas técnicas”;
3. “Alfa” atualiza a minuta de acordo com o parecer do **SSAJ**, transcreve-a para uma informação e regista esta última no SGD, após o que a imprime, mais aos seus anexos (onde figura novamente o parecer do **SSAJ**) para recolha de despacho do ADM, após o que é digitalizada e apensa ao registo, o qual é associado a um processo designado por “reuniões de conselho de administração”.

O que se observa na prática é que o recurso ao *email* e à impressão para aposição de despachos, em paralelo ao SGD, leva à divisão, repartição, dispersão e duplicação da informação, o que não garante a recuperação da informação completa *a posteriori*. A título de exemplo, considerando o SGD em uso na empresa (na sua versão comercial) e dispensando o *email*, o departamento “alfa” poderia criar o registo referente à informação, circulá-lo para o **SSAJ** solicitando-lhe um parecer, parecer este que ficaria anotado nas versões do ficheiro anexo ao registo, até à sua versão final, a qual seria encaminhada, já em versão PDF (e com os respectivos anexos incluídos) para o ADM solicitando o despacho para ser presente ao CA. Quanto ao processo parece-nos tratar-se do relativo à reunião de CA onde é colhido o despacho favorável ou não à decisão de contratar, neste caso em específico.

Observando este raciocínio sob o ponto de vista supraorganizacional, mas em granularidade menos fina (focados ao nível do processo de negócio), procurámos ainda verificar a aplicabilidade do PCIAAL à realidade da SANEST atentando na descrição das atividades, e donde concluímos que em algumas situações (embora não em muitas) tal levaria à necessidade de aplicar um exercício de reengenharia de processos, sobretudo no sentido da normalização de práticas que, decorrendo de uma mesma função ou subfunção, são levadas a cabo de modo distinto conforme o departamento ou técnico que executa as atividades.

Embora nos pareça pertinente tecer estas considerações para uma maior abrangência do tema da conceção e implementação de um Sistema de Informação, consubstanciando-se mesmo num trabalho específico a ser referenciado para trabalhos futuros na empresa, este não cabe, contudo, no âmbito do presente trabalho académico.

Não deixe porém de se atentar que, ao aplicar as novas tecnologias aos processos de trabalho, foi possível observar pelo BPR a necessidade de otimização dessa mesma tecnologia em benefício da gestão cada vez mais automatizada dos processos de trabalho. Pelos mesmos motivos as organizações também beneficiarão em normalizar os seus processos e procedimentos, “de forma que sempre se desarrollen del mismo modo, com independencia de quienes intervengan en su transcurso, y como condición imprescindible para poder automatizarlos”³⁷⁹.

Para tal, e colocando de novo a tónica na importância do prévio estudo orgânico-funcional o mais detalhado e exaustivo possível, será necessário para a vigência de um cenário de reengenharia de processos e consequente normalização e automatização dos mesmos em ambiente digital, o trabalho prévio de referenciar a informação gerada no âmbito de cada processo, estudar os seus movimentos e enquadrá-la na sequência lógica da cadeia de valor. Este detalhe pode ser descrito recorrendo a fluxogramas e a sua compilação realizada num ‘catálogo de processos’, mas não sem que previamente o plano de classificação se encontre estruturado pois é sobre os processos que esta automatização será aplicada.

Recorde-se por fim que a classificação é apenas um dos subprodutos que a materialização da organização e recuperação da informação pode originar, sendo que a base de todos estes subprodutos é, como destaca Peña Vera (2010) o conjunto dos metadados, ou seja, os dados utilizados para descrever outros dados, com a finalidade de dar ao utilizador as pistas que lhe irão permitir localizar as fontes ajustadamente às suas necessidades e interesses.

Assim sendo, “a Organização também não deve descurar a Avaliação, reclamando-se mutuamente. Se a Avaliação consiste na determinação do valor arquivístico dos documentos, ela exige a existência de um Plano de Classificação, o qual deve espelhar e orientar a organização”³⁸⁰ da informação, porquanto será sobre essa informação organizada que a avaliação será aplicada.

³⁷⁹ CRUZ MUNDET, J. (2006). pp. 147-148.

³⁸⁰ SILVA, C. G.; ANTÓNIO, R. (2007). p. 14.

*Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo*³⁸¹.

CAPÍTULO 4: AVALIAÇÃO E SELEÇÃO DA INFORMAÇÃO: ENTRE A MEMÓRIA DO PASSADO E A GESTÃO DO FUTURO

Quando no primeiro capítulo do presente trabalho de investigação abordámos as etapas da metodologia indicada pela Norma ISO 15489, no âmbito da etapa C referimos a decomposição das funções, atividades e processos organizacionais focada nos requisitos de prova e de informação, o que permitirá balizar desde cedo aqueles registos que efetivamente deverão ser geridos e mantidos pela organização, bem como os prazos de retenção associados a cada registo (ou conjunto de registos) e o seu destino final.

Mas falar de prazos de retenção implica que tenha sido realizado um trabalho prévio de avaliação da informação no sentido da sua seleção para conservação e/ou eliminação, sendo este um trabalho que beneficiará em ser realizado “no momento da produção, juntamente ao trabalho de classificação, para evitar a acumulação”³⁸² de informação desnecessária e desordenadamente.

A própria norma internacional para a gestão de informação de arquivo o refere ao estabelecer que é “conveniente que as disposições relativas à remoção dos documentos do sistema se apliquem sistemática e rotineiramente no curso das atividades do organismo”³⁸³, sendo este um fator que reúne algum consenso no quadro teórico atual para a avaliação da informação de arquivo.

A este propósito, e no âmbito do presente trabalho académico, considerámos a existência de duas variáveis a ter influência na necessidade de adoção de uma avaliação *a priori* da produção da informação: se por um lado garantimos que apenas são guardados os dados realmente pertinentes, eliminando ruído; por outro lado, o espaço onde são armazenados os dados não é ilimitado e a aquisição de espaço implica custos, sendo relevante estabelecer práticas de otimização dos referidos custos.

Embora nos últimos anos a investigação em torno do tema da avaliação se tenha desenvolvido significativamente, “tendo-se multiplicado as monografias e os artigos em revistas especializadas”³⁸⁴, não existe ainda, “de acordo com o *Report on Archives in the*

³⁸¹ DRUCKER, Peter.

³⁸² LOUSADA, M. (2012). p. 72.

³⁸³ NP 4438-1:2005. p. 25.

³⁸⁴ MARÇAL, A *et al* (s/d). p. 175.

enlarged European Union (...) uma harmonização e coordenação de estratégias ao nível da avaliação documental”³⁸⁵.

Tal pode decorrer do facto de as abordagens ao processo de avaliação da informação arquivística não serem consensuais, sendo possível a sua discussão a partir da reflexão de alguns autores respetivamente no estabelecimento de critérios para a identificação do valor a atribuir à informação, bem como a sua operacionalização.

Remontando ao início do século XX, a avaliação não se consubstanciava propriamente num objeto da arquivística. Para Jenkinson (1922) “o arquivista não deveria participar da avaliação”³⁸⁶, sendo um trabalho da responsabilidade dos gestores (de documentos), embora viesse a considerar este objeto nos seus estudos.

É Hilary Jenkinson que em 1922 formaliza a noção de valor dos documentos, numa perspetiva de prova administrativa, entendendo os arquivos enquanto evidências. Afirma que competia ao arquivista a defesa física e moral desse valor. Todavia, a eliminação dos documentos devia estar a cargo do próprio produtor, não cabendo ao arquivista, sob pena de pôr em causa a sua imparcialidade e vir a comprometer o valor de prova dos documentos que tem à sua guarda permanente³⁸⁷.

Foi com Schellenberg, em 1956, que o arquivista adquiriu lugar de destaque ao assumir esta função de avaliador. Schellenberg centralizou a noção de “valor” na função avaliação e categorizou o valor dos documentos em dois níveis: um valor primário³⁸⁸ (prende-se com o valor atribuído aos documentos, de acordo com aquilo para o qual foram criados: administrativo e probatório) e um valor secundário³⁸⁹ (atribuído em função do que se pretende guardar, como testemunho e memória, para utilizadores que não os atuais: histórico-cultural).

“Esse avanço nas discussões teóricas abriu caminhos para novos olhares e novas reflexões dentro da área, possibilitando o desenvolvimento de novas correntes de pensamento” como é “o caso da escola canadense, considerada por alguns como moderna e identificada como “Arquivologia pós-moderna” ou “Arquivística pós-custodial” ”³⁹⁰.

³⁸⁵ MARÇAL, A *et al* (s/d). p. 176.

³⁸⁶ LOUSADA, M. (2012). p. 68.

³⁸⁷ LOURENÇO, A. (2012). p. 2.

³⁸⁸ “Valor inerente aos documentos de arquivo, na medida em que consignam ou comprovam factos, constituem direitos e obrigações e são reconhecidos como garantia e fundamento de actos, factos e acontecimentos” (*In* NP 4041:2005. p. 10).

³⁸⁹ “Valor decorrente da informação veiculada por um documento de arquivo ou outra unidade arquivística para a administração produtora, assim como para outros utilizadores. São especialmente relevantes os que, independentemente do fim para que foram elaborados, testemunham a constituição e funcionamento dessa administração e/ou fornecem dados ou informação sobre pessoas, organizações, locais ou assuntos” (*IDEM - Ibidem*. p. 10).

³⁹⁰ LOUSADA, M. (2012). p. 68.

Esta nova corrente de pensamento é “formada basicamente por 3 frentes de pesquisa”³⁹¹, donde destacamos a Arquivística Funcional, “centrada principalmente nos conceitos de proveniência, avaliação e macroavaliação”, proposta por Terry Cook em 1992.

Para Cook, o estudo do contexto funcional de criação do documento era muito mais importante no momento da avaliação do que o estudo do seu conteúdo.

Esse contexto baseado na procedência não é a tradicional ‘unidade administrativa de origem’ e sim a complexa organização administrativa-cultural na qual se insere a produção e conservação de documentos nas instituições modernas³⁹².

O enfoque da avaliação passa assim para um “plano mais amplo e macro, que mostra as funções dos produtores, seus programas, ações e negociações, isto é, acentuar a conexão entre os documentos e o motivo de sua criação”³⁹³, o que “acentua a importância do princípio de proveniência e o respeito à originalidade [ordem original] dos documentos”³⁹⁴, relevando a importância do estudo prévio funcional e estrutural da Organização, embora mediante uma análise funcional diferente da perspectivada por Samuels na sua “Documentation Strategy”:

Esta última é uma análise que interessa a uma dada função, assegurada por várias instituições (...). Contrariamente a esta análise interinstitucional, Cook (...) apresenta a análise funcional das estruturas organizacionais de uma mesma instituição, ou seja, intrainstitucional³⁹⁵.

Foi Eastwood que, em 1992, veio propor uma estratégia de micro-avaliação, a qual consistiria em avaliar os documentos, bem como o uso e tipologias, e uma vez que estes parâmetros permitiriam ao arquivista “elaborar o perfil do usuário potencial”³⁹⁶. Contudo, esta parece tratar-se de uma missão com alguma complexidade dada a “dificuldade para prever a tipologia dos usuários potenciais”³⁹⁷.

Carol Couture, por sua vez, em 2002, integrou ambas as abordagens ao assinalar que “a avaliação dos arquivos se realiza por meio de um processo de duas fases: a primeira, de macro-avaliação e a segunda, de micro-avaliação”³⁹⁸.

Assim, enquanto a primeira fase se foca nas razões pelas quais a informação existe, a segunda fase foca-se ao nível das operações propriamente ditas, sendo esta segunda fase do processo de avaliação aquela que permitirá estabelecer o valor primário e o valor

³⁹¹ LOUSADA, M. (2012). p. 68.

³⁹² IDEM - *Ibidem*. p. 71.

³⁹³ IDEM - *Ibidem*. p. 71.

³⁹⁴ MAKHLOUF, B.; CAVALCANTE, L. (2008). p. 3.

³⁹⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

³⁹⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

³⁹⁷ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

³⁹⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

secundário da informação arquivística, bem como estabelecer as regras e prazos de conservação agrupados na designada Tabela de temporalidade.

Esta perspetiva integrada adquire particular interesse no estudo levado a cabo no presente trabalho académico, no sentido em que não se pretenderá futuramente proceder à avaliação numa perspetiva única e estanque, mas retirar, do estudo das diversas (dispersas) abordagens e olhares (entre)cruzados, uma complementaridade que nos permita ser o mais abrangentes e exaustivos possível na análise para fixação de critérios que, uma vez operacionalizados, permitirão identificar os valores mais apropriados à determinação de prazos de retenção ajustados à realidade organizacional, bem como às necessidades sociais.

Para Couture, o arquivista pode desenvolver critérios de avaliação inspirados nas especificidades institucionais do organismo produtor dos documentos³⁹⁹.

No caso particular da SANEST, por exemplo, dado o peso das atividades de inspeção, auditoria e controlo sistemáticos a que a empresa é sujeita, começámos por considerar o estudo minucioso das leis, regulamentos, normativos e recomendações, nacionais e internacionais, a que as funções, subfunções e atividades estão sujeitas⁴⁰⁰ e que influem no cuidado a observar nos prazos de conservação/eliminação a aplicar à informação contida em cada processo e para o que as grelhas de análise desenvolvidas para o estudo orgânico-funcional da empresa (anexos 1 e 2) muito poderão contribuir, se forem desde logo preenchidas na sua totalidade.

Mas o processo de avaliação não nos pareceu completo se apenas fosse assente no valor de prova, pelo que procurámos estabelecer, simultaneamente, outros critérios de avaliação que nos permitissem atribuir outros valores à informação, não no intuito de conservar toda a informação a título definitivo, mas no intuito de conservar aquela que possa trazer valor acrescentado à Organização e à Sociedade.

Ao estabelecer critérios de valorização, o processo de avaliação conduz-nos à determinação dos valores da informação, sendo este item – VALOR – um conceito considerado por alguns investigadores como central, relativamente à função avaliação.

Neste pressuposto, para além da teoria de valor desenvolvida por Schellenberg em 1956, Eastwood (2002) também tece considerações relativas ao valor atribuído ao documento, abordando o tema em função da natureza do uso, numa tentativa de (inter)ligar o valor dos documentos e os valores da Sociedade.

³⁹⁹ MAKHLOUF, B.; CAVALCANTE, L. (2008). p. 9.

⁴⁰⁰ O quadro normativo-legal não é perene, pelo que o referido contexto normativo-legal deverá ser mantido permanentemente atualizado.

Alguns autores inferem mesmo que “a análise do uso dos arquivos – presente e passado – e as diferentes necessidades que os justificam representam (...) elemento fundamental no que concerne à determinação do valor secundário dos documentos, pois este permite melhor compreender e predizer o que poderia interessar ao usuário do futuro”⁴⁰¹.

Booms (1987) constata mesmo que “a missão de identificação do valor dos documentos de arquivos que o arquivista é chamado a assegurar decorre (...) da realidade social e dos valores contemporâneos ao documento”⁴⁰².

Diferente perspetiva é a de Samuels (1986) para quem, à semelhança de Cook (2002) “a pergunta fundamental que o arquivista deve se fazer no exercício da avaliação é a que se refere à natureza das funções do organismo produtor que deve documentar, antes mesmo de saber o conteúdo dos arquivos”⁴⁰³ – abordagem a que Cook vem acrescentar a tónica a atribuir à avaliação do universo estrutural no qual os documentos foram criados para a determinação do seu valor, alertando também para o facto de os valores se modificarem com o tempo, o lugar ou a cultura, ou seja, fatores que imprimem ao processo da avaliação uma variável de subjetividade que deverá ser ponderada.

Para a arquivística tradicional, que procura eliminar totalmente a subjetividade dos critérios e valores que subjazem à avaliação dos documentos, não é fácil aceitar esta nova visão dos arquivistas canadenses para quem “o valor atribuído aos documentos está intimamente ligado aos valores intrínsecos de quem atribui tal valor, ou seja, trata-se de uma avaliação regida pela subjetividade”⁴⁰⁴.

Sobre esta temática Bernardes e Delatorre (2008) apontam um caminho menos radical e inferem que “se a objetividade total não é alcançável, não apenas na arquivística, mas em qualquer área do conhecimento humano, ao menos, se observados estes parâmetros, a subjetividade será reduzida a níveis toleráveis”⁴⁰⁵.

Quanto ao processo de avaliação propriamente dito, este deve ser realizado “dentro de parâmetros técnicos e jurídicos, a fim de se assegurar ao processo de análise a objetividade possível. Por isso, observa-se, de um lado, a legalidade (a conformidade dos prazos de guarda com a legislação vigente) e, por outro, a legitimidade (a elaboração multidisciplinar e coletiva de critérios). Além disso, o trabalho almeja um estatuto científico, pois deve ser conduzido por técnicas, princípios e conceitos consagrados pela Arquivística”⁴⁰⁶.

⁴⁰¹ MAKHLOUF, B.; CAVALCANTE, L. (2008). p. 4.

⁴⁰² IDEM - *Ibidem*. p. 3.

⁴⁰³ IDEM - *Ibidem*. p. 3.

⁴⁰⁴ LOUSADA, M. (2012). p. 70.

⁴⁰⁵ BERNARDES e DELATORRE (2008); *Apud* LOUSADA, M. (2012). p. 72.

⁴⁰⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 72.

Nestes termos, e mantendo o reconhecimento da abordagem de valor de Schellenberg, Jenkinson liga ainda o valor de prova ao carácter único, autêntico e imparcial dos arquivos, sendo que Samuels (1991), mais “acentua a importância do princípio de proveniência e o respeito à originalidade dos documentos, estabelecidos por seu produtor, em relação ao processo da avaliação”⁴⁰⁷.

Daqui se induz o enfoque atual atribuído à abordagem analítica que permite representar o contexto mediante a análise de “três componentes principais: os *documentos* (estrutura documental), o *produtor* (estrutura geral, missões, funções, atividades, e as relações internas e externas entre estes componentes) e, notadamente, os *temas* que representam a sociedade”⁴⁰⁸, donde o reconhecimento da dimensão social:

Em conclusão, constatamos que, em uma síntese das diferentes estratégias de avaliação apresentadas pelos autores estudados, há pelo menos o mesmo objetivo que é o da constituição de um património da sociedade. Este propósito é alcançado graças a um processo analítico⁴⁰⁹.

Vincent Doom⁴¹⁰ (2005) sintetiza as diferentes abordagens desenvolvidas ao longo do século XX para determinar o valor dos documentos, em dois modelos teóricos essenciais: a “teoria do utilizador” (user theory), preconizada por T. Schellenberg, e a “teoria da sociedade” (society theory), postulada por autores como Terry Cook e Carol Couture.

A primeira combina as necessidades dos utilizadores internos, ou seja os próprios produtores dos documentos, com as dos utilizadores externos, os investigadores. Parte desta teoria é hoje considerada bastante controversa, pois a determinação do valor secundário dos documentos implica alguma subjetividade da parte do arquivista no estabelecimento de critérios de conservação ou eliminação dos documentos. Por seu turno, os arquivistas canadianos demonstraram que definir o contexto da produção de documentos é essencial ao processo de avaliação: “A document is thus the product of the interplay between the functions which society gives to institutions, the administrative structures which the functions produce, and the citizens/clients/users which they may or not represent”. O arquivista deve ter, assim, um papel importante na preservação da memória e do património documental da sociedade⁴¹¹.

Já na esfera da Norma Internacional ISO 15489:2001, os critérios de avaliação a estabelecer para a atribuição dos valores dos documentos deverão ter em conta os seguintes itens:

⁴⁰⁷ MAKHLOUF, B.; CAVALCANTE, L. (2008). p. 3.

⁴⁰⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 10.

⁴⁰⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 3.

⁴¹⁰ Membro do Comité de Avaliação do Conselho Internacional de Arquivos (CIA).

⁴¹¹ MARÇAL, A., *et al* (s/d). p. 176.

- Exigências determinadas pelo ambiente regulador;
- Requisitos que decorrem da necessidade de prestação de contas;
- Necessidades da gestão;
- Necessidades da gestão de riscos;
- Informação como parte da memória organizacional;
- Informação importante para apoiar as tomadas de decisão;
- Contexto do(s) documento(s) arquivado(s);
- Necessidades, presentes e futuras, do utilizador, interno e externo;
- Benefícios legais, financeiros, políticos, sociais ou outros;
- Possíveis finalidades de pesquisa.

Deste modo, e sistematizando, “os documentos cuja pertinência administrativa e informacional justificam a sua conservação permanente”⁴¹², de acordo com a norma, serão aqueles que:

“Fornecem elementos de prova ou de informação sobre políticas e ações da organização;
Constituem prova ou informação da interação entre a organização e os seus clientes;
Documentam direitos e obrigações de pessoas singulares ou coletivas;
Contribuem para construir a memória da organização para fins científicos, culturais ou históricos, e

Contêm prova ou informação sobre atividades de interesse interno e externo”⁴¹³.

Em Portugal não se pode falar propriamente em correntes de pensamento, mas observa-se a existência de algumas abordagens distintas (ou complementares) sobre esta matéria, sendo de realçar ainda a tentativa do legislador em definir algumas práticas normalizadas, embora não consensuais ou suficientes. A este respeito, Daniel Melo (2010) refere-se mesmo à conflitualidade concetual e pragmática que existe atualmente entre aquilo que se pratica e aquilo que se legisla.

No campo da investigação, Fernanda Ribeiro e Armando Malheiro da Silva (2002) “apresentam um novo modelo de abordagem que encara a avaliação como uma operação metodológica, situada no polo técnico do método quadripolar de investigação em Ciência da Informação”⁴¹⁴, a qual “só pode ser entendida à luz da necessidade de rentabilizar a informação produzida, excluindo a informação marginal, periférica e/ou redundante, eliminável ao fim dos respetivos prazos prescricionais e precaucionais”⁴¹⁵.

⁴¹² MELO, D. (2010). p. 191.

⁴¹³ NP 4438-1:2005. p. 21.

⁴¹⁴ MARÇAL, A., *et al* (s/d). p. 177.

⁴¹⁵ RIBEIRO, F.; FERNADES, M. (2003). p. 8.

“Em substituição dos critérios baseados no valor secundário”⁴¹⁶, estes autores propõem os seguintes critérios para determinar o valor dos documentos:

Pertinência, “que consiste em descortinar a relação do documento com a ação desenvolvida por uma determinada entidade”⁴¹⁷, mediante uma “análise sobre a estrutura orgânica e funcional da organização, mantendo uma estreita relação multidisciplinar que inclui a participação regular e ativa com colaboradores de vários níveis, atores do processo informacional”⁴¹⁸;

Densidade, “ou seja, se a documentação é original, duplicada, cópia, resumo ou síntese”⁴¹⁹, donde se poderá ainda aferir acerca das “relações de síntese, duplicação, complementaridade ou antecedência entre os processos levantados”⁴²⁰;

Frequência, “que é a quantificação do uso do documento aquando da sua produção e posteriormente na fase de conservação definitiva”⁴²¹, o que conduzirá, por fim, à eliminação de toda a informação “que não seja um recurso informacional pertinente para a consulta ou investigação”⁴²² – Não deixe de se notar a este propósito, e pese embora a reconsiderada pertinência na aplicação deste critério, que, em certos casos, “o facto de uma informação não ser consultada com frequência (...), não lhe retira o elevado grau de pertinência para a memória coletiva da organização”⁴²³.

Por seu turno Alexandra Lourenço (2012) começa por refletir sobre se *é necessário alterar o processo de avaliação arquivística*, na importância reconhecida internacionalmente em avaliar a informação *a priori* “e não depois de (...) ter sido produzida”⁴²⁴, assim como no facto de esta ter deixado de se centrar no conteúdo “para passar a focar-se no conhecimento do contexto funcional e institucional”⁴²⁵.

Mais ainda interroga alguns dos critérios de avaliação que subjazem as abordagens apresentadas, respetivamente o facto de se começar a questionar “a pertinência da distinção entre valor primário e valor secundário como base da avaliação. O valor primário pode perdurar, coexistindo com o valor secundário. Isto é, em simultâneo uma informação pode ter (ou ser-lhe atribuído) valor primário e secundário, podendo a sua conservação em “arquivo histórico” processar-se em razão do seu valor primário”⁴²⁶. Por

⁴¹⁶ MARÇAL, A., *et al* (s/d). p. 177.

⁴¹⁷ IDEM - *Ibidem*. p. 177.

⁴¹⁸ MELO D. (2010). p. 197.

⁴¹⁹ MARÇAL, A., *et al* (s/d). p. 177.

⁴²⁰ MELO D. (2010). p. 198.

⁴²¹ MARÇAL, A., *et al* (s/d). p. 177.

⁴²² MELO D. (2010). p. 199.

⁴²³ IDEM - *Ibidem*. p. 200.

⁴²⁴ LOURENÇO, A. (2012). p. 1.

⁴²⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 1.

⁴²⁶ LOURENÇO, A. (2012). pp. 7-8.

outras palavras, “valor primário e secundário podem ser coincidentes no tempo, (mas) não são eles que determinam em absoluto a conservação permanente ou a eliminação”⁴²⁷. Por outro lado, o próprio critério que se relaciona com o uso dos documentos em arquivo é questionado pela investigadora, na medida em que “os documentos em arquivo “administrativo” podem em simultâneo ter vários tipos de uso e vários tipos de utilizadores. Um produtor de documentos pode utilizá-los para fins distintos do motivo que levou à sua produção ainda durante o período que os guarda junto a si. (...) Estes documentos podem deste modo ter outros usos, por outros utilizadores, enquanto o seu uso primário ainda não se encontra concluído. (...) Possíveis usos *a posteriori* são indetermináveis e mudam em função do tempo”⁴²⁸.

Quanto ao critério da densidade informacional, a investigadora não o deprecia, mas procura atribuir-lhe outras (novas) facetas. Para o efeito refere o exemplo de uma avaliação suprainstitucional em que o participante no processo terá em sua posse apenas uma parcela da informação desse mesmo processo. Assim, o que se revela mais emergente será o tipo de intervenção (“não é pelo facto do documento/informação ser colocado num sistema de informação transversal que o tipo de intervenção se altera”⁴²⁹), e as relações entre os processos de negócio, as quais podem ser: “de sucessão (o *output* de um processo é o *input* de outro), cruzadas (encontram-se em algum momento, mas seguem percursos distintos), complementares (de forma paralela, acrescentam informação adicional), de referência (sobretudo quando representam distintas fases do processamento da informação...)”⁴³⁰. Destas ponderações obter-se-iam os seguintes valores possíveis:

- Primário (processo que contém informação em primeira mão);
- Secundário (processo que contém referências de outros processos);
- Terciário (processos que apresentam uma síntese dos anteriores ou de informação contida nos processos anteriores).

A investigadora procura ainda refletir no facto de esta análise funcional, que se vem propalando na atualidade, colocar novas interrogações no campo da avaliação: “será que podemos avaliar funções e seleccionar os documentos em que as mesmas se concretizam”⁴³¹? Nestes termos torna-se mais difícil enquadrar os resultados desta análise funcional na matriz da tabela de temporalidade, nos moldes do modelo tradicional.

⁴²⁷ LOURENÇO, A. (2012). p. 8.

⁴²⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 8.

⁴²⁹ IDEM - *Ibidem*. p. 8.

⁴³⁰ IDEM - *Ibidem*. p. 8.

⁴³¹ IDEM - *Ibidem*. p. 7.

A aplicação deste modelo traduzia-se na tabela de temporalidade no estabelecimento de dois campos, um para a enunciação do prazo de conservação administrativa (valor probatório), outro para a identificação do destino final (conservação permanente dos documentos com valor secundário)⁴³².

Ao identificado (e questionado) a investigadora acrescenta três novas dimensões para o estabelecimento dos critérios de avaliação e que são, respetivamente:

- A “valoração da área de intervenção sobre que recai a função”⁴³³, embora esta não seja possível de aplicar em processos transversais a várias áreas;
- A valorização da função, embora este seja um nível excessivamente macro para a aplicação da valorização, ao que acresce o facto de se verificar, na valorização das funções, a assunção de funções mais importantes que outras (as que são valorizadas, em detrimento das que não o são);
- A valorização mediante a aplicação de critérios de amostragem, embora estes consubstanciem o risco de serem eliminados processos considerados socialmente relevantes, pelo que “poderá ser conjugada com uma seleção particularizada, se se justificar”⁴³⁴.

Em suma, a metodologia de avaliação que a investigadora descreve para a atualidade parece assentar numa abordagem global, com enfoque numa visão holística, suprainstitucional e funcional, baseada no valor cumulativo, ou seja, na “determinação da densidade de informação através de uma grelha valorativa obtida”⁴³⁵ pelo “cruzamento do tipo de intervenção da instituição no âmbito do processo de negócio, com o tipo de relações entre processos de negócio”⁴³⁶, ao que se conciliará, em alguns casos, um sistema de amostragem.

Independentemente das abordagens que estão na base da definição dos critérios de valorização a adotar, da sua operacionalização irão resultar prazos de retenção a serem identificados e estruturados numa tabela de temporalidade onde “se especifica o destino concedido a cada série documental, quais serão conservadas integralmente, quais serão eliminadas, os prazos de guarda, qual será o tipo de seleção aplicado e a dimensão ou percentagem retida”⁴³⁷, o que poderá vir a integrar, futuramente, o plano de classificação desenvolvido no capítulo anterior.

⁴³² LOURENÇO, A. (2012). p. 7.

⁴³³ IDEM - *Ibidem*. p. 9.

⁴³⁴ IDEM - *Ibidem*. p. 9.

⁴³⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 9.

⁴³⁶ IDEM - *Ibidem*. p. 9.

⁴³⁷ IDEM - *Ibidem*. p. 73.

Começámos por considerar, para o efeito, o seguinte quadro-síntese das diferentes abordagens descritas:

Figura 18: Súmula das perspetivas sobre a avaliação.

| Autor | Ano | Abordagem |
|-----------------|------|--|
| Jenkinson | 1922 | valor na perspetiva de prova administrativa, <i>mas o arquivista não atua na eliminação</i> |
| Schellenberg | 1956 | valor primário (valor administrativo + valor probatório) valor secundário (valor histórico-cultural + informacional) |
| Samuels | 1986 | valor assente na natureza das funções |
| Booms | 1987 | valor assente na realidade social |
| Cook | 1992 | macro-avaliação (análise do contexto funcional de criação - <i>em função da função</i>) |
| Eastwood | 1992 | micro-avaliação (utilizador potencial - em função do utilizador) |
| ISO 15489 | 2001 | valor de prova e de informação para o caso das políticas, das atividades e da interação com os <i>stakeholders</i> valorização da informação de direitos e obrigações valor de memória (ao nível científico, cultural e histórico) |
| Couture | 2002 | valor <i>em função da função</i> (razões pelas quais a informação existe) e em função do utilizador, interno e externo |
| Cook | 2002 | universo estrutural + subjetividade do processo de avaliação (os valores podem modificar-se com o tempo, o lugar ou a cultura) |
| Ribeiro & Silva | 2002 | Pertinência (relação documento-ação) Densidade (original, cópia, síntese, resumo + relação entre os processos) Frequência (do uso) - em fase ativa e em fase não ativa |
| Lourenço | 2014 | Perspetiva suprainstitucional, transversal e funcional Independência da forma ou suporte em que a informação se materializa Princípio base: avaliação <i>a priori</i> Valor primário e secundário, simultaneamente Densidade informacional - tipo de intervenção e relação entre os processos (de sucessão, de cruzamento, de complemento ou de síntese) |

Em feição sistémica, ousámos então aferir da pertinência de considerar, para o presente trabalho académico, todos os critérios de valorização estudados, pré-estruturando um quadro de valorização a aplicar, analiticamente, a cada um dos processos e respetiva informação, identificados no plano de classificação estruturado previamente:

Figura 19: Quadro de avaliação a aplicar aos processos e informação.

| Relação com figura 14 | Dados a analisar para a avaliação | Observações |
|--|---|--|
| Macro-avaliação (função) | Código do Processo (PC) | O do plano de classificação (relação unívoca) |
| | Processo Transversal ou Específico (T/E) | Consideramos "transversal" o processo onde operam intervenientes de diferentes departamentos. Consideramos "específico" o processo onde opera apenas um departamento. |
| | Tipo de relação entre os processos (de sucessão, de cruzamento, de complemento, de síntese) | Uma vez estabelecidos os processos (elencados no plano de classificação), e antes de iniciar a análise dos dados aqui descritos, é importante estabelecer a relação entre todos os processos, devendo aqui ser evidenciado apenas o tipo de relação de um processo X (o que está a ser analisado) com o ou os processos Y e Z, respetivamente. |
| | Informação registada no processo (tipo de informação e valor de prova ou de informação) | Aqui incluímos a necessária avaliação sobre a pertinência da informação, bem como a densidade do processo, conforme ao estabelecido por Fernanda Ribeiro, e sendo que este último advém da própria análise das relações entre processos como as descreve Lourenço (2014) |
| Valor de prova e informação (primário) | Quadro Normativo-Legal Aplicável | Considerar a necessária atualização permanente e consequente necessidade de revisão dos prazos de retenção. Aqui é pretendido que se indiquem os diplomas, ordenados do mais antigo para o mais recente, com transcrição de artigos concretos, caso não seja relevante o restante teor do diploma |
| | Relação do quadro normativo-legal com a informação registada no processo | Indicar o prazo (em anos) que a informação deve ser guardada no sistema, de acordo com o indicado nos diplomas |
| | Direitos e obrigações a visualizar na informação registada | Indicar os direitos e obrigações (da empresa e <i>stakeholders</i>) que a informação registada deve |

| | | |
|-------------------------------|--|--|
| | | evidenciar, de acordo com o indicado nos diplomas |
| Valor de memória (secundário) | Valor de memória (científico, cultural e/ou histórico) | Descrever o valor da informação ao nível da sua relevância para a ciência, a cultura e/ou a História. Indicar o prazo (em anos), tendo em conta as considerações descritas. NOTA: os valores não são perenes. Considerar neste âmbito a própria realidade social e cultural, ou seja, a componente subjetiva - a considerar aquando da atribuição do prazo de retenção. Descrever o que é dado inferir neste âmbito (permite fundamentar, simultaneamente, a escolha do valor atribuído relativamente a este critério) |
| Micro-avaliação (utilizador) | Intervenientes no processo | Não se pretende apenas identificar os intervenientes propriamente ditos, mas também as necessidades de registo da informação que esses intervenientes revelam no âmbito do processo em que participam |
| | Tipo de intervenção (de início, de decisão, de suporte, de informação, parecer, etc.) | Relaciona-se um pouco com o próprio fluxo das atividades, pelo que este campo pode ser beneficiado de uma pré-análise dos fluxos das atividades inerentes aos processos |
| | Tipo de utilizador (interno ou externo) | Os utilizadores e as necessidades de utilização variam ao longo do tempo, pelo que deve ser considerada a componente subjetiva aquando da atribuição do prazo de retenção (<i>possível recurso à experiência passada em processos semelhantes</i>) |
| | Tipo de utilização (académica, técnica, referencial, etc.) | |
| | Frequência do uso e relação com o tempo (curva temporal - fase ativa e fase não ativa) | |

A partir dos resultados obtidos nesta análise poder-se-á então evoluir para a elaboração de uma tabela de temporalidade a ser integrada no plano de classificação, embora não se deva deixar de apontar a emergência de um novo paradigma para a avaliação da informação funcional e suprainstitucional, que decorre do Plano de Classificação da Informação para a Administração Pública.

*Todos os efeitos são recíprocos e nenhum elemento age sobre o outro sem que ele próprio seja modificado*⁴³⁸

CONCLUSÃO

Enquanto objeto que serve de testemunho ou prova, falar de “documento”, e mais especificamente de “documento de arquivo”, implicará atualmente alguma contextualização acrescida no âmbito da conceção e implementação de um Sistema de Informação (SI), nos moldes em que o normativo internacional mais atual o perspetiva e nos termos em que se foi estudando ao longo do presente trabalho académico.

Observámos por isso, desde cedo, a necessidade de atentar no vocabulário a empregar e donde normalizámos o mesmo com os termos “registo”, “dado” e “informação” por nos terem parecido os que melhor preenchiam os requisitos-base à conceção do SI, hoje assente nas tecnologias de informação (TI) – escolha sublinhada pela consciencialização das alterações profundas que o suporte digital veio trazer aos conceitos, princípios, métodos e técnicas da arquivística tradicional.

Considerando os vários suportes em que a informação foi sendo estruturada ao longo dos anos, esta normalização poderá não ser tão simples para cenários mistos, como é o caso da SANEST, em que a esfera física do papel convive quase em paralelo com a do digital, sobretudo se tivermos que considerar este paralelismo no SI.

Pareceu-nos porém que estes contextos não alterariam os termos normalizados porquanto, em essência, e considerando ainda as aceções que ocorrem no dicionário para cada um destes termos, podemos falar, em ambos os casos, em “registo” de “dados” estruturados donde assoma “informação”.

A diferença fundamental entre ambos os suportes pareceu-nos residir na forma de materializar a informação e de garantir que essa informação, uma vez registada, é autêntica, fidedigna, íntegra e recuperável, suporte de uma tomada de decisão pertinente e segura.

Neste ensejo e das experiências classificatórias que realizámos ao longo do terceiro capítulo observámos que a informação precisará de ser cada vez mais enquadrada pelos seus contextos de criação e uso, e donde a opção por uma abordagem funcional e integrada.

⁴³⁸ JUNG, Karl.

Uma vez apreendida e ultrapassada esta questão, encontrámos contudo dificuldades maiores em estabelecer a abrangência do conceito de “contexto” ou da base de abordagem da qual deveríamos partir para o perspetivar.

Assim, se por um lado perspetivámos o conceito nas suas interações com a semântica e na afeição por novos semas de que se tem vindo a polarizar (transversalidade, comunicabilidade ou interoperabilidade, a título de exemplo); por outro, considerámos exportar da física a noção de elasticidade, no sentido da propriedade de certos materiais sofrerem “deformações reversíveis, (...) [até ao limite de proporcionalidade] quando se encontram sujeitos à ação de forças exteriores e de recuperar a forma original se estas forças exteriores se eliminam”⁴³⁹.

Ao considerar estas forças exteriores como as atividades que ora surgem, ora se extinguem, aquando da (re)organização dos organismos e instituições, considerámos simultaneamente que, para obtermos um plano de classificação estável, necessitaríamos de o estruturar para além da instabilidade observada nos contexto(s) de criação e uso da informação.

Por outras palavras, concluímos que seria necessário dotar a estrutura classificatória de interoperabilidade semântica e de elasticidade suficientes para acolher os contextos que lhe possam vir a ser conferidos no âmbito de (re)organizações futuras da empresa, o que atribuiu ainda maior sentido à preferência pela abordagem funcional.

Note-se contudo que, a partir do limite de proporcionalidade, o material atinge o seu «limite elástico», não lhe sendo possível recuperar o seu estado inicial, pelo que o modo como vamos incluindo textos e contextos à nossa estrutura de classificação deverá simultaneamente garantir que este limite não é atingido nem ultrapassado até chegar a um estado de deformação permanente.

Os esquemas formais e as metalinguagens são indubitavelmente úteis. Produzem ficções de isolamento que nos permitem estudar este ou aquele elemento da fonologia, da gramática ou da semântica. Usados nos termos de definição rigorosa (...) podem dar lugar à projecção de modelos vigorosos. O que requer uma atenção cuidadosa da nossa parte é a natureza de tais modelos⁴⁴⁰.

Assim, e de modo a considerar tanto os aspetos comuns aos diferentes departamentos e/ou instituições como as especificidades de cada um, concluímos que a matriz suprainstitucional resultante deveria ser dotada de tal expressividade terminológica que

⁴³⁹ WIKIPEIDA; Verbete: “Elasticidade (mecânica dos sólidos)”.

⁴⁴⁰ STEINER, G. (2002). p. 142.

todos os contextos contemplados nela se revissem e enquadrassem. O ponto de deformação seria o inverso.

Note-se contudo que tal expressividade terminológica não significa a obtenção inequívoca no sentido da abrangência da totalidade de um fenómeno pois, “por razões que são de ordem mais filosófica que simplesmente estatística, nunca os poderá incluir na sua totalidade. Caso isso fosse possível, o modelo seria o mundo”⁴⁴¹ e sob este aspeto reentraríamos na discussão acerca da possibilidade de existir uma estrutura classificatória universal, o que, embora fora do âmbito do presente trabalho académico, não deixaria de ser uma discussão aliciante e, mesmo, profícua.

Pautados por estas considerações procurámos ter também em consideração, para a conceção do plano de classificação da SANEST, a estrutura concebida para a Administração Local por se tratar de um modelo de abordagem funcional supraorganizacional e por nos ter parecido, pela análise comparativa entre a primeira e a segunda versão, que tem vindo a evoluir no sentido de contemplar um cada vez maior número de organismos e instituições, numa reiterada afeição supraorganizacional e de interoperabilidade semântica, embora não se deva pretender que considere os casos que não contemplou.

Da análise do PCIAAL, levada a cabo ao longo do terceiro capítulo do presente trabalho de investigação, o contexto empresarial pareceu-nos não estar ainda muito representado nesta estrutura, excluído sobretudo pelo uso persistente do termo “público”, embora, ao realizarmos o exercício de aplicação do PCIAAL à realidade da SANEST, nos tenha sido possível concluir da sua adequabilidade eminente.

Mais nos foi possível concluir que, uma vez contemplada a realidade empresarial, as especificidades próprias da Organização não seriam nem ignoradas nem adulteradas, antes contribuindo para garantir o maior sucesso na aplicação dos critérios de completude e interoperabilidade – conceitos que vieram, assim, firmar aspetos que se nos evidenciaram relevantes para a (inter)comunicação supraorganizacional, por um lado, e para a capacitação de “resistência” da estrutura classificatória às mudanças (cada vez mais constantes) das estruturas organizacionais, por outro, sejam elas internas ou externas ao organismo.

Se tivermos em conta o que é hoje a realidade digital, este conceito operativo faz ainda mais sentido porquanto é necessário cada vez mais a comunicabilidade entre os SI e destes

⁴⁴¹ STEINER, G. (2002). p. 142.

com as TI que os suportam. Operacionalizar esta realidade, dotando o processo de credibilidade suficiente, impõe disciplina e normalização, contrariando o evidente sentido do caos.

Também a este propósito foi-nos ainda possível aferir do facto de o plano de classificação a adotar para a SANEST poder vir a sofrer ajustes e alterações no sentido evolutivo da melhoria contínua e dado que não podemos prever todos os cenários/contextos que venham a ocorrer aquando da agregação a que a empresa será sujeita. A própria constatação de criação e/ou extinção de funções na empresa, e mesmo sem considerar o cenário de agregação, coloca-nos diante desta dimensão de ajuste e em face da pertinência do critério de elasticidade considerado.

A este propósito observámos sob outro prisma a problematização de Gaiato (2012) em torno de conceitos como «quadro» e «plano» de classificação. Embora não nos tenha sido possível refletir esta questão em pormenor no presente trabalho académico, não deixámos de considerar a sua pertinência.

Se é certo que vivemos num presente digital⁴⁴², passível de ser projetado num futuro virtual⁴⁴³, também não é menos certo que existiu uma realidade física muito específica e em tudo diferente da digital ou virtual, e que não pode ser descontextualizada daquela que foi a sua existência.

O princípio, parece-nos, deverá manter-se, ou seja, o da adequação aos contextos e usos, o que implica que não sejam fabricados “quadros de classificação passíveis de aplicação generalizada a arquivos considerados de tipo idêntico”⁴⁴⁴, mas antes, a serem criados, uma vez evidenciada a sua necessidade, estes deverão sê-lo de acordo com a especificidade da organização e da própria informação que foi sendo produzida e que se encontra assim acumulada.

Se o contexto original fôr o do arquivo tradicional em que os utilizadores foram estruturando a informação acumulada nesse modo tão particular, não podemos dizer que não venha a ser possível rever e reorganizar a informação no sentido da sua inclusão (virtual) na estrutura do plano de classificação⁴⁴⁵, abandonando a conceção de um quadro de classificação; porém, os riscos devem ser medidos. Aplicar a esta informação uma organização assente na lógica funcional moderna e dinâmica podia ser interessante por ser coerente, promover a completude dos processos em tramitação, aquando da aplicação

⁴⁴² Representação da informação real.

⁴⁴³ Caráter do que não é real.

⁴⁴⁴ RIBEIRO, F. (1997), p. 124.

⁴⁴⁵ Construindo uma tabela de equivalências entre o «quadro de classificação» e o «plano de classificação».

do plano de classificação, e melhor garantir a totalidade dos memos. Porém, podia não ser viável dada a divergência de contextos da informação acumulada, levando-nos à indesejada deformação.

Tal não significa deduzir da sua marginalização para com o SI. Não pretendendo dissociar o mais tradicionalmente designado arquivo histórico do designado arquivo corrente, num “dilema que não é apenas semântico”⁴⁴⁶, antes optámos por manter uma visão cronologicamente transversal e integrada, em proximidade aos pressupostos encontrados na teoria do *Records Continuum Model*, e para o que remetemos o trabalho futuro a realizar neste campo para o caso da SANEST.

De facto, parece-nos que, para cada atividade no presente, é possível considerar informação que já foi produzida em intervalos de tempo diferentes, a que serão acrescentados novos dados pela ação presente, e pelo que nos pareceu que a informação produzida no passado não deva ser ostracizada face ao seu conjunto ou ao todo onde poderá ser necessário vir a operar.

Ora, não se limitando às fronteiras de um só departamento ou de um só intervalo de tempo, cada atividade embebe, assim, informação e ação em diversos momentos e departamentos, sendo que só é possível ir ao encontro das reais necessidades da organização se se conhecer minuciosamente o contexto em que o Sistema precisa de operar, bem como os fatores, internos e externos, que podem influenciar essa operação numa representação lógica da sequência das atividades realizadas.

Para esta representação lógica fizemos uso de uma análise *top-down* (donde a análise estruturada dos processos de negócio para chegarmos às funções), de uma análise *bottom-up* (tendo sido esta a que melhor contribuiu para a perceção e assento das funções) e da imersão do investigador no dia-a-dia da empresa (*in loco*), de modo a melhor captar o detalhe dos fluxos da informação e donde esta deriva, porquanto considerámos que, pela imersão na acção, se poderia obter uma maior compreensão de tudo o que ela implica.

O mesmo nos pareceu válido em perspetiva supraorganizacional, mas igualmente mais complexo quando a transversalidade implica que Organizações distintas concorram para um mesmo processo, assomando o aspeto da completude como resultado do da transversalidade.

Por outro lado, sendo transversal é necessário estabelecer as intervenções de cada parte e a interdependência desta sequência com a sequência de outros processos, conforme

⁴⁴⁶ STEINER, G. (2002). p. 168.

constata Lourenço (2014), o que se verifica ainda mais relevante se considerarmos que a pertinência de uma dada informação num processo poderá não ser a mesma noutro ou que a pertinência de uma dada informação de um processo poderá não ser a mesma para os diferentes utilizadores, departamentos e/ou organismos que atuam no âmbito daquele processo, e embora estejamos aparentemente diante do mesmo conjunto de dados.

A este propósito, e sob o prisma da Gestão da Qualidade, procurámos refletir no utilizador (interno e externo) do SI como o seu «cliente» e reconsiderámos a importância da satisfação das suas necessidades e a importância do seu envolvimento, numa “visão abrangente associada à cultura organizacional”⁴⁴⁷.

Porém, nos mesmos termos em que Almeida (2012) se refere à dimensão subjetiva da Qualidade, encontrámos semelhante dimensão face ao utilizador do SI para o qual a relevância e necessidades de informação parecem variar de utilizador para utilizador, em níveis de gradação distintos e “o que nos permite considerá-la também como um conceito dinâmico em termos subjectivos”⁴⁴⁸.

Por este motivo (re)considerámos a este nível a vantagem de realizar dois exercícios metodológicos distintos: começámos por estabelecer um contacto prévio com o utilizador (cada um em particular e/ou em grupos de dimensão variável que promovessem o diálogo entre as diferentes áreas do conhecimento, e conforme às necessidades que a investigação orgânico-funcional e a estruturação do plano de classificação fossem indiciando) e finalizámos com a abstração relativa ao referido utilizador, enquanto utilizador particular, para o observar no conjunto corporativo e sistémico, inter, intra, trans e supraorganizacional, a que pertence.

Nos limites deste contorno observámos ainda que este carácter sistémico pode trazer dificuldades maiores ao utilizador final na tentativa deste de se apropriar de um SI que, ao pretender ser transversal, acarreta a fruição, num mesmo conjunto, de conhecimentos distintos o que, embora garantindo a interdisciplinaridade subsidiária, não garante, num mesmo utilizador, a totalidade da fruição dos conceitos assim agrupados.

Não deixe de se atentar, no entanto, a este propósito, o entendimento de que, se é verdade que ao compilar informação passível de identificar as necessidades do utilizador (cliente) do SI, é possível concebê-lo de modo a aumentar a sua satisfação, fidelizando-o, o contrário também não deixa de ser verdade, mas em sentido inverso, ou seja, um utilizador

⁴⁴⁷ ALMEIDA, A. (2013). p. 48.

⁴⁴⁸ IDEM - *Ibidem*. p. 30.

(cliente) que não se envolva na conceção do SI, não se poderá pretender ver envolvido nele.

Estas constatações levaram-nos a considerar a relevância da futura implementação ser acompanhada da elaboração de um manual de gestão da informação, na tentativa de normalizar, orientar e beneficiar as boas práticas no SI, assim como de um plano de formação que vá ao encontro do utilizador na sua relação com o SI no dia-a-dia, durante o tempo considerado necessário, numa perspetiva social que garanta a supressão das efetivas necessidades do utilizador (interno e externo), em todas as fases. A carência de tal acompanhamento, parece-nos, acarretará algum distrúrbio no sucesso que se pretenda vir a obter na implementação do SI, em toda a sua extensão.

Subsistema do Sistema Ambiente, o Sistema Organização encontra assim no Sistema Informação, seu subsistema, um meio efetivo de garantir o acesso mais eficaz e eficiente à informação relevante e autêntica que sustente tomadas de decisão seguras. Estas assentam hoje numa tecnologia digital que já não se pode obviar e na qual a informação agregada e associada a processos não só se (inter)relaciona, pela troca de dados, como comunga desses dados e de outros que não fazem parte do seu contexto de uso, mas que se encontram em bases de dados comuns, o que também não podemos desconsiderar.

Este facto levou à problematização por Cook (2002) do conceito de fundo e de princípios como o da proveniência. Cruz Mundet (2006) foi mais longe e perspetivou o fundo recorrendo à figura do *avatar*, o que, em nosso entender, melhor permite retratar esta complexidade pelas diversas possibilidades de representação da informação que o fundo, assim observado, permitirá.

Também nesta perspetiva, observando o caso da SANEST e do cenário de extinção para o qual tem vindo a caminhar, a extinção do seu objeto não implicará, por fim, a extinção das funções e das atividades inerentes (a sua essência), as quais, perpetuadas na informação que foram gerando, poderão encontrar nova representação (materializando-se) em realidade(s) distinta(s), e continuando assim a existir e a ser executadas, desde que o fundo não tenha sido desmembrado, conforme Cruz Mundet (2006) também alerta, e para o que a classificação muito poderá contribuir.

Sin embargo, sean cuales sean los avatares que haya experimentado un fondo, aunque haya sido desmembrado, es posible reconstruir su unidad a través de la clasificación⁴⁴⁹.

⁴⁴⁹ CRUZ MUNDET, J. (2006). p. 191.

Nesta perspetiva, e numa abordagem integrada e sistémica, não encarámos o presente trabalho, uma vez finalizado, como sendo fechado, mas antes como um meio de promover uma efetiva e sustentada continuidade na conceção e implementação do SI – uma continuidade sublinhada pela abordagem funcional e pela assunção dos critérios da completude e da interoperabilidade.

Mas a sua conceção e implementação não deverá descurar, também, a integração e complementaridade deste sistema com os restantes sistemas de gestão “contribuindo para a melhoria contínua do desempenho da organização mediante um sistema de gestão integrado”⁴⁵⁰.

A integração e complementaridade das distintas normas de gestão será ainda mais evidente quando se terminar o processo de convergência iniciado na ISO⁴⁵¹.

Alinhada com este propósito, e procurando “evitar sobretudo os riscos de não criar os documentos necessários para cada atividade, bem como os de um inadequado controlo dos mesmos”⁴⁵², a série de normas 30300, iniciada em 2011, vem propor um sistema de gestão para os documentos de arquivo (SGPDA), a ser implementado de modo “integrado com outros sistemas de gestão, permitindo, com pouco esforço, ampliar a eficácia dos mesmos”⁴⁵³ – ISO 15489, ISO 23081, ISO 16175, ISO 26122, ISO 13028, ISO 27001, ISO 9001, ISO 14001, ISO 26000, ISO 31000 ou a ISO 50001, para citar alguns dos exemplos referenciados ao longo do presente trabalho académico.

Em específico, esta “norma 30301 determina que as organizações devem implementar os processos de gestão documental que lhe permitam cumprir os [seus] objetivos”⁴⁵⁴ e que estes processos documentais se implementam “através de aplicações de gestão documental”⁴⁵⁵, embora não estabeleça as funcionalidades que as aplicações informáticas devam ter, as quais são objeto da norma ISO 16175:2010 ou de outros normativos como o MoReq 2010 ou a DoD 50.15.

Todas as organizações podem implementar a ISO 30301. Contudo, podemos destacar algumas características que tornam as organizações candidatas preferenciais para a implementação de um SGPDA 30301:

- Organizações que implementaram outra norma de sistemas de gestão (9001, 14001, 27001, 50001, etc.). A complementaridade e a implementação integrada

⁴⁵⁰ ISO 30300:2011, cap. 2.7 *Apud* GT-GDA da BAD (2012). p. 15.

⁴⁵¹ BUSTELO RUESTA, Carlota (2011) *Apud* GT-GDA da BAD (2012). p. 15.

⁴⁵² IDEM - *Ibidem*. p. 23.

⁴⁵³ IDEM - *Ibidem*. p. 6.

⁴⁵⁴ IDEM - *Ibidem*. p. 26.

⁴⁵⁵ IDEM - *Ibidem*. p. 26.

permitem um menor esforço, obtendo grandes benefícios na gestão da documentação do sistema de gestão já implementado.

- Organizações que formalizaram o seu sistema de gestão documental seguindo as boas práticas da ISO 15489. Os controlos e os processos documentais estão operacionais, pelo que a implementação da 30301 centrar-se-á na elaboração da documentação, comunicação e implementação dos processos de auditoria, revisão e melhoria contínua⁴⁵⁶.

Revendo nesta descrição o caso da SANEST, a qual procurou ainda, em 2011, iniciar a formalização “o seu sistema de gestão documental” e onde o presente trabalho académico adquiriu base e fundamento, tendo-se desenvolvido a partir das boas práticas emanadas pela norma ISO 15489, mais poderemos acrescentar ao objetivo de conceção e implementação de um SI, o da certificação de um SGPDA 30301.

⁴⁵⁶ BUSTELO RUESTA, Carlota (2011) *Apud* GT-GDA da BAD (2012). p. 19.

FONTES E BIBLIOGRAFIA

- ✓ AdP – Águas de Portugal - **Brochura Institucional**. [Em linha]. [Consult. 2014-05-30]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.adp.pt/files/1114.pdf>>.
- ✓ AGUIAR, Francisco Lopes (de) - **O controle de vocabulário como dispositivo metodológico para a organização, tratamento e recuperação da informação arquivística**. Brasil: Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2008. Dissertação de mestrado.
- ✓ ALMEIDA, Ana Paula – **A qualificação do sistema de informação do Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica (CEGOC)**. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, 2013. Dissertação de Mestrado.
- ✓ ALVES, Ivone; *et al.* – **Dicionário de terminologia arquivística**. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, 1993.
- ✓ AMORIM, Helder - **Afluências indevidas aos sistemas de drenagem de águas residuais**. [Em linha]. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. [Consult. 2014-08-30]. Dissertação de mestrado. Disponível em WWW: <URL:<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/12290/2/Texto%20integral.pdf>>.
- ✓ ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários – **O Plano de Negócios** [Em linha]. [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL:<http://cdp.portodigital.pt/empreendedorismo/o-plano-de-negocios>>.
- ✓ ANTÓNIO, Rafael – **Desafios profissionais da gestão documental**. Lisboa: Edições Colibri, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, 2009.
- ✓ APA – Agência Portuguesa do Ambiente – “Licenciamento das utilizações dos recursos hídricos” [Em linha]. [Consult. 2014-04-05]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.apambiente.pt/index.php?ref=17&subref=826>>.
- ✓ AQUASIS – **Modulo CCTV**. [Em linha]. [Consult. 2014-08-20]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.aquasis.pt/pt/modulo-cctv>>.
- ✓ ASSIS, João Marcus – **Imaginação classificatória e cultura documental. Informação Arquivística**. [Em linha] Rio de Janeiro: Associação dos Arquivistas do Estado do Rio de Janeiro (AAERJ). [consult. 2013-05-30]. ISSN 2316-7300. 1:1 (2012) 27-47. Disponível em WWW: <URL:<http://www.aaerj.org.br/ojs/index.php/informacaoarquivistica/issue/view/1/showToc>>.

- ✓ BARBEDO, Francisco – **Governo electrónico e interoperabilidade: documento metodológico para a elaboração de um esquema de metainformação para a interoperabilidade e de uma macroestrutura funcional**. [Em linha] Lisboa: Direcção-Geral de Arquivos (DGARQ). [consult. 2013-05-30]. (2008) 1-22. Disponível em WWW: <URL:http://www.adporto.pt/ficheiros_a_descarregar/Governo_electronico_interoperabilidade_v1.pdf>.
- ✓ BELO, Fernando – **Linguagem e filosofia: algumas questões para hoje**. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 1987.
- ✓ BERNARDES, Ieda Pimenta – **Como avaliar documentos de arquivo**. [Em linha]. [Consult. 2014-08-20]. São Paulo, 1998. (Coleção Como Fazer; 1). Disponível em WWW: <URL:http://www.arqsp.org.br/arquivos/oficinas_colecao_como_fazer/cf1.pdf>.
- ✓ BERTRAND, Yves; GUILLEMET, Patrick – **Organizações: Uma Abordagem Sistémica**. Lisboa, Instituto Piaget, 1994.
- ✓ BUSTELO RUESTA, Carlota – **Série ISO 30300: Sistema de gestão para documentos de arquivo**. Trad. GT-GDA. [Em linha]. Lisboa: BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2012. [consult. 2015-02-15]. Disponível em WWW: <URL:http://www.bad.pt/publicacoes/Serie_ISO_30300.pdf>.
- ✓ CALIXTO, José – **Introdução aos métodos de investigação em CID**. Lisboa: BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, cop. 2013. Seminário “Introdução aos métodos de investigação em ciências da informação e documentação para profissionais e estudantes”, Pequeno Auditório da Biblioteca Nacional de Portugal, 09 de maio de 2013. 84 diapositivos: cor.
- ✓ CARDOSO, Júlio C.; LUZ, André R. – **Os arquivos e os sistemas de gestão da qualidade**. Revista Arquivo & Administração. Rio de Janeiro: Associação dos Arquivistas Brasileiros (AAB). 3:1/2 (2004) 51-64.
- ✓ CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. “Licenciamento Ambiental”, actual. Janeiro 2012. [Em linha]. [Consult. 2014-04-05]. Disponível em WWW: <URL:http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=600&Itemid=277&lang=pt>.

- ✓ CHAMBEL, Maria José; CURRAL, Luís - **Psicologia organizacional: da estrutura à cultura**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.
- ✓ COOK, Terry - **The Concept of the Archival Fonds in the Post-Custodial Era: Theory, Problems and Solutions**. Revista *Archivaria* 35 “Proceedings of the ACA Seventeenth Annual Conference”. Montreal 12-15 September 1992. [Em linha] [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL: <http://journals.sfu.ca/archivar/index.php/archivaria/article/viewArticle/11882>>].
- ✓ COSTA, Ricardo S.; FREITAS, Henrique; ANDRIOTTI, Fernando K. – **Uma reflexão sobre o uso da teoria sistémica para a compreensão do fluxo da informação nas organizações**. Revista Eletrónica GIANTI. [Em linha] Porto Alegre: Grupo de Pesquisa da Gestão do Impacto da Adoção de Novas Tecnologias de Informação (GIANTI). [consult. 2013-05-30]. (2007) Disponível em WWW: <URL:http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007_200_GIANTI.pdf>].
- ✓ CRUZ MUNDET, José R. – **La gestión de documentos en las organizaciones**. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006.
- ✓ CRUZ MUNDET, José R. – **Manual de archivística**. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2001.
- ✓ DAHLBERG, Ingetraut – **Teoria da Classificação, ontem e hoje**. Palestra apresentada à Conferência Brasileira de Classificação Bibliográfica. [Em linha]. Rio de Janeiro: Anais, Brasília, IBICT/ABDF. [consult. 2013-05-30]. 12-17 de setembro de 1972. 1 (1972) 352-370. Disponível em WWW: <URL: http://www.conexaorio.com/bit/dahlbergteoria/dahlberg_teoriam.htm>].
- ✓ DGARQ – Direção-Geral de Arquivos – **Orientações para a Descrição Arquivística**. 2.^a v. [Em linha]. Lisboa: DGARQ, 2007 [Consult 2014-08-20] Disponível em WWW: URL: <<http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2013/10/oda1-2-3.pdf>> .
- ✓ DGLAB – Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibilotecas – **Plano de Classificação da Informação Arquivística para a Administração Local**, versão 2.0. Lisboa: DGLAB: janeiro de 2014. [Em linha] [Consult. 2014-08-20] [Disponível em WWW: <URL: http://arquivos.dglab.gov.pt/wp-content/uploads/sites/16/2014/02/PC_AL_2014_01_311.pdf>].
- ✓ DOLLAR, Charles M. – **O impacto das tecnologias de informação sobre princípios e práticas de arquivos: Algumas considerações**. Revista *Acervo*. Rio de Janeiro, vol. 7, n. 1-2, pp. 75-90, jan./dez.

- ✓ EFQM – **Os conceitos fundamentais da excelência**. [Em linha]. APQ: EFQM, 2012. [Consult. 2013-05-30]. Disponível em WWW: <URL:http://www.apq.pt/portal/web/EFQM/Os%20Conceitos%20Fundamentais%20da%20Excelência_2013.pdf>.
- ✓ FREITAS, Maria Cristina V.; FERREIRA, Daniela A. - **Aspectos e reflexões conceituais sobre informação, sistemas e teoria de sistemas**. [Em linha]. In Encontro Nacional de Ensino e Pesquisa da Informação. Salvador, Brasil, 2007. [Consult. 2014-04-05]. Disponível em WWW: <URL:<http://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/11958>>.
- ✓ GAIATO, Susana – **Desenvolvimento de um plano de classificação funcional para instituições de ensino**. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, 2012. Trabalho projeto de mestrado.
- ✓ GIL, António Carlos – **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**; São Paulo, Editora Atlas, 1994.
- ✓ GONÇALVES, Janice – **Como classificar e ordenar documentos de arquivo**. São Paulo: Arquivo do Estado, 1998.
- ✓ GOUVEIA, Luís B.; RANITO, João – **Sistemas de informação de apoio à gestão**. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.
- ✓ HENRIQUES, António – **Política comunitária da água**. [Em linha]. Lisboa: Instituto Superior Técnico, cop. 2007. [Consult. 2014-04-05]. 215 diapositivos: cor. Disponível em WWW: <URL:<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571772116/Directiva%20Quadro%20da%20Agua.pdf>>.
- ✓ HEREDIA HERRERA, Antónia – **Descripción y Normalización**. Revista *Dialnet*. [Em linha] [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL: <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F224125.pdf&ei=JTTjVJrGOSvkUtr1gNgD&usg=AFQjCNGGTM1yWzdSQI1PG3wysrhYCfKMqA&bvm=bv.85970519,d.d24>>.
- ✓ HERRERO MONTERO, Ana M.; DÍAZ RODRIGUEZ, Alfonso – “La clasificación archivística” In CRUZ MUNDET, José R. (dir.) – **Administración de documentos y archivos, textos fundamentales**. [Em linha] Madrid: Coordinadora de Asociaciones de Archivos. [Consult. em 2013-05-30]. (2011) 133-159. Disponível em WWW: <URL:

<http://ria.asturias.es/RIA/bitstream/123456789/1741/1/La%20Clasificacion%20con%20bibliografia.pdf>>.

- ✓ HIDROPROJECTO - Engenharia e Gestão – **Beneficiação do tratamento de águas residuais do sistema de saneamento da Costa do Estoril, estudo de impacte ambiental, relatório não técnico**. [Em linha]. Lisboa: SANEST – Saneamento da Costa do Estoril, 2002. [Consult. 2014-04-05]. Disponível em WWW: <URL:<http://siaia.apambiente.pt/AIADOC/AIA837/RNT837.pdf>>.
- ✓ HOFSTEDE, Geert – **Culturas e organizações, compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- ✓ IFB – Instituto de Formação Bancária – Workshop “Gestão de riscos nas empresas”. [Em linha]. [Consult. 2014-04-05]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.ifb.pt/gestao-de-riscos-nas-empresas>>.
- ✓ KPMG Advisory – **Gestão do risco em Portugal: desafios para as empresas**. [Em linha]. Lisboa: KPMG, cop. 2013. [Consult. 2014-11-28]. 39 diapositivos: cor. Disponível em WWW: <URL:<http://www.kpmg.com/pt/pt/IssuesAndInsights/Documents/surveyERM2013.pdf>>.
- ✓ LOUREIRO, Ana – **Paradigmas, metodologias, métodos e técnicas de investigação**. [Em linha] Santarém: Escola Superior de Educação, cop. 2012. [Consult. 2014-04-05]. 8 diapositivos: cor. Disponível em WWW: <URL:<http://pt.slideshare.net/accloureiro/paradigmas-metodologias-mtodos-e-tnicas-de-investigao-paradigmas-metodologias-mtodos-e-tnicas-de-investigao>>.
- ✓ LOURENÇO, Alexandra – **Avaliação suprainstitucional**. I Workshop Plano de Classificação da Informação Arquivística para a Administração Local, 20 de março de 2014. 36 diapositivos: cor.
- ✓ LOURENÇO, Alexandra – **Da classificação suprainstitucional à avaliação suprainstitucional**; 11º Encontro Nacional de Arquivos Municipais Esposende, 14 Novembro de 2014 [Em linha]. [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <http://www.bad.pt/11encontroarquivos/images/apresentacoes/12_Da_Classificacapo_Supra_Institucional_Avaliacao....pdf>. 26 diapositivos: cor.
- ✓ LOURENÇO, Alexandra – **É necessário alterar o processo de avaliação arquivística?** [Em linha] In CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS: Integração, Acesso e Valor Social.

- [Consult. 2014-08-20]. Lisboa: Outubro de 2012. Disponível em WWW: <URL: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/341>>.
- ✓ LOURENÇO, Alexandra; HENRIQUES, Cecília – **Macroestrutura Funcional: uma ferramenta para promover a interoperabilidade semântica**. [Em linha]. DGARQ – Direcção Geral de Arquivos, cop. 2012 [Consult. 2013-05-30]. 28 diapositivos: cor. Disponível em WWW: <URL:http://dgarq.gov.pt/files/2012/07/2012-07-11_MEF_ALouren%C3%A7o-e-CHenriques.pdf>.
 - ✓ LOURENÇO, Alexandra; HENRIQUES, Cecília; PENTEADO, Pedro – **Novos modelos e instrumentos de gestão da informação arquivística na Administração Pública: a Macroestrutura Funcional (MEF)**. [Em linha]. Oeiras, 2011 [Consult. 2013-05-30]. Disponível em WWW: <URL:<http://repap.ina.pt/handle/10782/580>>.
 - ✓ LOURENÇO, Alexandra; HENRIQUES, Cecília; PENTEADO, Pedro – **O desafio da interoperabilidade na gestão dos arquivos da Administração: propostas do órgão de coordenação nacional de arquivos**. [Em linha]. (2012) [Consult. 2013-05-30]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/452>>.
 - ✓ LOURENÇO, Alexandra; HENRIQUES, Cecília; PENTEADO, Pedro (coord.) – **Macroestrutura Funcional: pressupostos básicos**. [em linha]. (2011) [Consult. 2013-05-30]. Disponível em WWW: <URL:<http://dgarq.gov.pt/files/2011/03/Macroestrura-funcional-MEF-Pressupostos-b%C3%A1sicos-2011.pdf>>.
 - ✓ LOURENÇO, Alexandra; HENRIQUES, Cecília; PENTEADO, Pedro (coord.) – **Macroestrutura Funcional (MEF)**. Versão – 2.0. [em linha]. Lisboa: DGLAB, 2013, atual. 28 mar. 2013. [Consult. 2013-05-30]. Disponível em WWW: <URL:http://dgarq.gov.pt/files/2013/04/2013-03-28_MEF-v2_0.pdf>.
 - ✓ LOURENÇO, Eduardo – **O esplendor do caos**. Lisboa: Gradiva, 2002.
 - ✓ LOUSADA, Mariana – **A evolução epistemológica do conceito de avaliação documental na arquivística e sua importância para a construção da memória**. [Em linha] Revista Ibero-americana de Ciência da Informação (RICI). [Consult. 2014-08-20]. Brasília. ISSN 1983-5213. 5:2 (2012) 63-78. [Disponível em WWW: <URL: <http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/7967>>.
 - ✓ MAKHLOUF, Basma; CAVALCANTE, Lídia E. – **Avaliação Arquivística: Bases teóricas, estratégias de aplicação e instrumentação**. [Em linha] Enc.Bibli: R.Eletr.Bibliotecon.Ci.Inf. [Consult. 2014-08-20]. Florianópolis. n.º 26 (2008).

- Disponível em WWW. <URL:
- ✓ MANOEL, Francisco d'Orey, *et al* – Arquivos administrativos. Manual de formação. Lisboa: Centro Editorial SCML, 2009.
 - ✓ MARÇAL, Ana; *et al.* – **A avaliação documental na Câmara Municipal de Lisboa: uma missão arquivística**. [Em linha] Arquivo Municipal da Câmara Municipal de Lisboa. [Consult. 2014-08-20]. 173-195. Disponível em WWW: URL:<http://arquivomunicipal.cm-lisboa.pt/fotos/editor2/810.pdf>.
 - ✓ MARQUES, Suzete L. – **A Organização Arquivística: O Fundo Administração do Concelho de Torres Vedras**. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, 2009. Dissertação de mestrado. [Em linha] [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL:<http://hdl.handle.net/10451/528>>].
 - ✓ MARTINS, Hugo; GRANGÊR, Conceição – **Perspectivar o Futuro da Gestão das Águas Residuais em Meio Urbano: Sistema de Medição de Caudais, Contribuição de Caudais Pluviais**. [Em linha]. Lisboa: SIMTEJO, cop. 2008. [Consult. 2014-11-28]. 19 diapositivos: cor. Disponível em WWW: <URL:http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:rXVoRgQ_pEkJ:www.simtejo.pt/cache/binImagens/XPQLNvQXX158pnUIKvtnxRZKU.ppt+&cd=3&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>].
 - ✓ MELO, Daniel M. (de) – **Abordagem ao Sistema de Gestão Documental dos Serviços Sociais da Câmara Municipal de Lisboa**. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, 2010. Dissertação de mestrado.
 - ✓ MENEGHETTI, Ângelo R.; **Sistemas de Informações como Instrumento de Gestão**; Santo Ângelo: Revista de Administração e Contabilidade do IESA (RAC). 2 (2002).
 - ✓ MINAYO, Maria C. (org.); DESLANDES, Suely F., *et al.* – **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28.^a edição Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
 - ✓ MINTZBERG, Henry – **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
 - ✓ MSI - MISSÃO PARA A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO – **Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal**. [Em linha]. Lisboa: Ministério da Ciência e

- da Tecnologia, Maio de 1997. [consult. 2015-02-15]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.acessibilidade.gov.pt/docs/lverde.htm>>.
- ✓ NASCIMENTO, Maiara A.; FLORES, Daniel – **A Gestão da Informação Arquivística como subsídio ao alcance e à manutenção da qualidade**. [Em linha] D!r-IS: Diretório de pesquisadores em ciências da informação, Arquivística.net. [Consult. 2013-05-30]. 3:2 (2007) 62-77. Disponível em WWW: <URL: <http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=00000005191&dd1=d02fc>>.
 - ✓ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA – **Australian Government Recordkeeping Metadata Standard**, Version 2.0. [Em linha]. Austrália: National Archives of Australia. [Consult. 2013-05-30]. (2008) Disponível em WWW: <URL:<http://www.naa.gov.au/recordsmanagement/publications/AGRkMS.aspx>>.
 - ✓ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA – **Create and implement a retention and disposal authority**. [Em linha]. Australia: State Records Authority of New South Wales. [Consult. 2014-05-30]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.records.nsw.gov.au/recordkeeping/advice/designing-implementing-and-managing-systems/dirks-manual/doing-a-dirks-project/create-and-implement-rda>>.
 - ✓ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA – **Overview of classification tools for records management**. [Em linha]. Austrália: National Archives of Australia. [Consult. 2013-05-30]. (2008) Disponível em WWW: <URL:http://www.naa.gov.au/Images/classifcation%20tools_tcm16-49550.pdf>.
 - ✓ NATIONAL ARCHIVES OF AUSTRALIA – **Strategies for documenting government business: the DIRKS manual**. [Em linha]. Australia: State Records Authority of New South Wales, 2003. [Consult. 2013-05-30]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.records.nsw.gov.au/recordkeeping/documents/recordkeeping-dirks/DIRKS%20Manual.pdf>>.
 - ✓ NEVES, Helena – **Plano de Classificação da Informação Arquivística para a Administração Local – desenvolvimento e perspectivas de utilização**. [Em linha]. Lisboa: BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 2014. 11.º Encontro Nacional de Arquivos Municipais. [consult. 2015-02-15]. Disponível em WWW: <URL: <http://bad.pt/publicacoes/index.php/arquivosmunicipais/issue/view/66>>.
 - ✓ NÚÑEZ FERNÁNDEZ, Eduardo – **Archivos y normas ISO**. Gijón: Trea, 1999.
 - ✓ OLIVEIRA, Paulo Martins – **Sanest - Dez Anos**; 2005.

- ✓ PEÑA VERA, Tânia – **El acceso al saber requiere aplicar organización y representación del conocimiento.** *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 2010, vol. 33, n. 1, pp. 13-29. [Em linha] [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/6279>>].
- ✓ POMBO, Olga – **Da classificação dos seres à classificação dos saberes.** [Em linha] Scribd: San Francisco. [Consult 2014-08-20]. (2014). Disponível em WWW: URL:<http://pt.scribd.com/doc/204182755/Olga-Pombo-Da-classificacao-dos-seres-a-classificacao-dos-saberes>.
- ✓ REED, Barbara – **Reading the records continuum: interpretations and explorations.** *Archives and manuscripts*. [Em linha] Australia: Australian Society of Archivists. [Conculst. 2013-05-30]. 33:1 (2005) 18-43. Disponível em WWW: <URL:http://www.records.com.au/pdf/Reading_the_Records_Continuum.pdf>.
- ✓ RIBEIRO, Fernanda – **A classificação em arquivos: processo natural ou arranjo a posteriori?** *Leituras: Revista da Biblioteca Nacional de Lisboa*. [Em linha] Lisboa: Biblioteca Nacional. [Consult 2014-08-20]. ISSN 0873-7045. S.3.:2 (Out. 1997-Abril 1998) 119-126. Disponível em WWW: <URL: http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20_1/apache_media/TE2SBGD82LYSA8U81XD917UA1U22U6.pdf>.
- ✓ RIBEIRO, Fernanda - **O uso da classificação nos arquivos como instrumento de organização, representação e recuperação da informação.** I Congresso ISKO Espanha e Portugal / XI Congresso ISKO Espanha: “*Informação e/ou Conhecimento: as duas faces de Jano*”. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 7, 8 e 9 de novembro de 2013. [Em linha] [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL:<http://ocs.letras.up.pt/index.php/ISKO/ISKO/paper/view/308>>].
- ✓ RIBEIRO, Fernanda - **Organizar e representar informação: apenas um meio para viabilizar o acesso?** “I Encontro de Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação - A informação nas organizações: o desafio da era digital”. Vila do Conde: Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, 25 de Maio de 2005. [Em linha] [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1239.pdf>>].
- ✓ RIBEIRO, Fernanda; FERNANDES, Maria Eugénia M. – **O sistema de informação arquivística da Universidade do Porto: potenciar o uso da memória informacional retro-prospectivamente.** *Páginas a&b: arquivos e bibliotecas*. [Em linha] Lisboa: Edições Colibri. [Consult 2014-08-20]. ISSN 0873-5670. 11 (2003) 79-

99. Disponível em WWW: <URL: http://www.ccje.ufes.br/arquivologia/deltci/textos/Sistema_Informacao_Arquivistica_UP_Ribeiro&Fernandes.pdf>.
- ✓ RIBEIRO, Fernanda; FERNANDES, Maria Eugénia M. – **Universidade do Porto. Estudo Orgânico-Funcional. Modelo de análise para fundamentar o conhecimento do Sistema de Informação de Arquivo.** [Em linha] Porto: Reitoria da Universidade, 2001. [Consult 2014-08-20]. Disponível em WWW: <URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/56681>>.
 - ✓ RIOS, Elaine R.; CORDEIRO, Rosa Inês N. – **Plano de classificação de documentos arquivísticos e a teoria da classificação: uma interlocução entre domínios do conhecimento.** *Perspectivas em Ciência da Informação.* [Em linha]. Campus Universitário de Belo Horizonte – MG: Escola de Ciência da Informação da UFMG. [Consult. 2013-05-30]. ISSN 1981-5344. 15:2 (2010) 123-139. Disponível em WWW: <URL:<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/898>>.
 - ✓ RIVAS PALÁ, Elena; CERMENO MARTORELL, Lluís – **Valorar y seleccionar documentos: qué es y cómo se hace.** Gijón: Trea, 2010.
 - ✓ ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Caroul – **Os Fundamentos da Disciplina Arquivística.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.
 - ✓ SANEST - Saneamento da Costa do Estoril – “ETAR da Guia, Sistema de Saneamento da Costa do Estoril”. Desdobrável Publicitário.
 - ✓ SANEST - Saneamento da Costa do Estoril – “Uma boa onda na Costa do Estoril”. Desdobrável Publicitário.
 - ✓ SANEST - Saneamento da Costa do Estoril – “Uma onda de bom ambiente”. Desdobrável Publicitário.
 - ✓ SANEST – Saneamento da Costa do Estoril – **A Sanest do séc. XXI.** Lisboa: Imagens e Letras – Edição de Livros e Publicações, 2012.
 - ✓ SANEST – Saneamento da Costa do Estoril - Contrato de Concessão celebrado em 15 de setembro de 1995.
 - ✓ SANEST - Saneamento da Costa do Estoril – Contratos de Recolha celebrados em 15 de Setembro de 1995 com os municípios de Cascais, Oeiras, Amadora e Sintra.
 - ✓ SANEST - Saneamento da Costa do Estoril – **Descritivos de Função** (consultados em novembro de 2014).
 - ✓ SANEST - Saneamento da Costa do Estoril – Relatórios de gestão e contas de 1995 a 2013.

- ✓ SANEST, Área de Comunicação e Educação Ambiental (da) (coord.) – **A SANEST do séc. XXI**. Lisboa: Imagens e Letras, 2012.
- ✓ SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE LISBOA – **Arquivos administrativos: manual de formação**. Lisboa: Centro Editorial SCML, 2009.
- ✓ SANTOS, Maria Cristina S.; *et al.* – **13 anos de monitorização da descarga do emissário submarino da Guia – Integração na DQA**. [Em linha]. Apresentado 10.º Congresso da Água: “Marcas d’Água”. [Consult. 2014-09-15]. Algarve: 21 a 24 de março de 2010. Disponível em WWW: <URL:<http://repositorio.lneg.pt/bitstream/10400.9/1114/1/Santos%20et%20al%2010%20CAgua.pdf>>.
- ✓ SANTOS, Maria Cristina S.; *et al.* – **Monitorização ambiental do emissário submarino da Guia**. [Em linha] Apresentado em 7.º Congresso da Água, APRH – Associação Portuguesa de Recursos Hídricos, 2004. [Consult. 2014-04-05]. Disponível em WWW: <URL:http://www.aprh.pt/congressoagua2004/PDF/R_51.PDF>.
- ✓ SANTOS, Maria Cristina S.; *et al.* – **SANEST: monitorização ambiental do emissário submarino da Guia**. [Em linha]. Programa de Monitorização do emissário submarino da Guia. [Consult. 2014-04-05]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.lneg.pt/iedt/projectos/385/>>.
- ✓ SANTOS, Vitor – **Criatividade e inovação no processo de planeamento de sistemas de informação**. Minho: Escola de Engenharia da Universidade do Minho, 2012. Tese de doutoramento.
- ✓ SILVA, Armando M. (da) *et al* – **Arquivística: Teoria e prática de uma ciência da informação**. Volume 1, 3.ª edição. Porto: Edições Afrontamento, 2009.
- ✓ SILVA, Armando M. (da); PINTO, Manuela A. - **Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações**. Apresentado no 2.º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo: 01-03 de junho de 2005.
- ✓ SILVA, Armando M. (da); RIBEIRO, Fernanda – **Das «ciências» documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular**. Porto: Edições Afrontamento, 2002.
- ✓ SILVA, Armando M. (da); RIBEIRO, Fernanda – **Perspectivar a Avaliação como operação metodológica no âmbito da ciência da informação**. Apresentado no IX

Congress ISKO-SPAIN: New Perspectives dos the organisation and dissemination of knowledge. Valência. 288-307.

- ✓ SILVA, Carlos G. (da) – **O papel da arquivística na gestão da qualidade das organizações**. Apresentado no 2.º Seminário Nacional de Arquivos, Bibliotecas, Centros de Documentação e Museus. Maputo: 24 de Abril de 2008.
- ✓ SILVA, Carlos G. (da); ANTÓNIO, Rafael – **Organização de Arquivos Definitivos: Manual ARQBASE**. Lisboa: Edições Colibri, 2007.
- ✓ SILVA; Carlos G. (da) – **A classificação da informação arquivística da administração local nos países ibéricos: uma análise comparada**. [Em linha]. Apresentado nas Jornadas Ibéricas de Arquivos Municipais: “Políticas, sistemas e instrumentos”. [Consult. 2014-08-20]. Universidade Lusófona: 4 e 5 de junho de 2013. Disponível em WWW: <URL: http://apalopez.info/dtd/guardado_silva.pdf>.
- ✓ SIMÕES, Cecília; ROSMANINHO, Isabel; HENRIQUES, António G. – **Guia para a Avaliação de Impacte Ambiental de Estações de Tratamento de Águas Residuais**. [Em linha] Agência Portuguesa do Ambiente (APA), 2008. [Consult. 2014-05-30]. Disponível em WWW: <URL: http://www.apambiente.pt/_zdata/Divulgacao/Publicacoes/Guias%20e%20Manuais/guia_ETAR_final.pdf>.
- ✓ SOCIETY RECORDS – **Australian ideas and management models**. [Em linha]. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL: <http://john.curtin.edu.au/society/australia/>>.
- ✓ SOUSA, Eduardo (de) – **Saneamento ambiental I: Telegestão em sistemas de abastecimento de água**. [Em Linha] Lisboa: Instituto Superior Técnico, 2003. [Consult. 2014-08-20]. Disponível em WWW: <URL: https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779578015675/AG_6_Telegestao_sistemas_aguas.pdf>.
- ✓ SOUSA, Renato – **Classificação de documentos arquivísticos: trajetória de um conceito**. [Em linha] Arquivística.net. [Consult. 2014-08-20]. Rio de Janeiro: arquivística.net. 2:2 (2006) 120-142. Disponível em WWW: <URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:SxMVrl4VQUIJ:www.brapci.ufpr.br/download.php%3Fdd0%3D10720+&cd=1&hl=pt-PT&ct=clnk&gl=pt>>.
- ✓ SOUSA, Renato – **Os princípios arquivísticos e o conceito de classificação**. [Em linha] In RODRIGUES, G.; LOPES, I. (Org.). Organização e representação do conhecimento na perspectiva da Ciência da Informação. [Consult. 2014-08-20].

- Brasília: Thesaurus. v.2 (2003) 240-269. Disponível em WWW: <URL: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/1439>>.
- ✓ SOUSA, Rui Correia – **Modelagem de processos na assessoria de relações internacionais e projectos sociais (ARINT) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)**. Curitiba: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2008. 151 p. Dissertação para Projeto Final de Curso.
 - ✓ STEINER, George – **Depois de Babel: Aspectos da linguagem e tradução**. Lisboa: Relógio D'Água Editores, Novembro de 2002.
 - ✓ TOGNOLI, Natália B.; GUIMARÃES, José Augusto C. – **A Organização do Conhecimento Arquivístico: Perspectivas de Renovação a partir das Abordagens Científicas Canadenses**. Revista *Perspectivas em Ciências da Informação*. V. 16, n. 1 (2011). [Em linha] [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1084>>].
 - ✓ UPWARD, Frank – **Structuring the records continuum – part one: postcustodial principles and properties**. [Em linha] Monash University ABN 12 377 614 012. [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL: http://www.infotech.monash.edu.au/research/groups/rcrg/publications/records_continuum-fupp1.html>].
 - ✓ VELOSO, Catarina – **Sistemas de gestão documental e gestão da qualidade: relevância e modelo de implementação**. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Relatório de Projeto/Dissertação de Mestrado.

Legislação

- ✓ Código das Sociedades Comerciais. [Em linha]. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL: http://www.irn.mj.pt/IRN/sections/irn/legislacao/docs-legislacao/codigo-das-sociedades/downloadFile/file/Codigo_das_Sociedades_Comerciais.pdf?nocache=1339670517.82>
- ✓ Decreto-lei n.º 91/88. “D.R. I Série”, 60 (12-03-1988). [Em linha]. “Criação do Gabinete de Saneamento Básico da Costa do Estoril”. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL: <http://dre.tretas.org/dre/17932/>>.

- ✓ Decreto-lei n.º 379/93. “D.R. I Série-A”, 259 (05-11-1993) 6214-6218. [Em linha]. “Regime Legal da gestão e exploração de Sistemas que tenham por objeto as atividades de captação, tratamento e distribuição, de água para consumo público, de recolha, tratamento e rejeição de efluentes e de recolha e tratamento de resíduos sólidos”. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.egf.pt/files/162.pdf>>.
- ✓ Decreto-lei n.º 319/94. “D.R. I Série-A”, 296 (24-12-1994) 7350-7356. [Em linha]. “Regime jurídico da construção, exploração e gestão dos sistemas multimunicipais de captação e tratamento de águas para consumo público”. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL:<http://dre.pt/pdf1sdip/1994/12/296A00/73507356.pdf>>.
- ✓ Decreto-lei n.º 142/95. “D.R. I Série-A”, 136 (14-06-1995) 3850-3858. [Em linha]. “Diploma legal de criação da SANEST”. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.adp.pt/files/906.pdf>>.
- ✓ Lei n.º 58/2005. “D.R. I Série-A”, 249 (29-12-2005) 7280-7310. [Em linha]. “Aprova a Lei da Água, transpondo para a ordem jurídica nacional a Directiva n.º 2000/60/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de Outubro, e estabelecendo as bases e o quadro institucional para a gestão sustentável das águas”. [Consult. 2014-04-05]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/dir/pdf1sdip/2005/12/249A00/72807310.PDF>>.
- ✓ Decreto-lei n.º 133/13. “D.R. I Série”, 191 (03-10-2013). [Em linha]. “Novo regime jurídico do sector público empresarial”. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL: http://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/legislacao/DL_133_2013_3_outubro.pdf>.
- ✓ DIRECTIVA 2000/60/CE DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO que estabelece um quadro de acção comunitária no domínio da política da água. [Em linha] “Jornal Oficial das Comunidades Europeias”, (22-12-2000) L327/1-L327/72. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL:http://www.apambiente.pt/_zdata/politicas/ambiente&saude/nocontextoeuropeu/directiva_quadro_agua.pdf>.
- ✓ Lei n.º 10/14. “D.R. I Série”, 44 (06-03-2014) 1733-1746. [Em linha]. “Estatutos da Entidade Reguladora dos Serviços de Águas e Resíduos”. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/pdf1sdip/2014/03/04600/0173301746.pdf>>.

- ✓ PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO – *Decisão n.º 922/2009/CE*, de 16 de setembro de 2009: Soluções de interoperabilidade para as administrações públicas europeias.
- ✓ Resolução do Conselho de Ministros n.º 37/85. “D.R. I Série”, 161 (16-07-1985). [Em linha]. [Consult. 2014-09-15]. Disponível em WWW: <URL:<http://dre.tretas.org/dre/42080/>>.

Normas

- ✓ ISAD(G) – **Norma geral internacional de descrição arquivística**. Tradução do Grupo de Trabalho para a Normalização da Descrição em Arquivo. (2002) 2ª ed. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais, Torre do Tombo, 97 p.
- ✓ ISDF – **Norma internacional para descrição de funções**. Tradução de Vitor Manoel Fonseca. (2008) 1.ª ed. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 75 p.
- ✓ NP 4438-1. 2005, **Informação e documentação – Gestão de documentos de arquivo. Parte 1: princípios directores**. Caparica: IPQ, 31p.
- ✓ NP 4438-2. 2005, **Informação e documentação – Gestão de documentos de arquivo. Parte 2: recomendações de aplicação**. Caparica: IPQ, 58p.
- ✓ NP EN ISO 9000. 2005, **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Caparica: IPQ, 41p.
- ✓ NP EN ISO 9001. 2008, **Sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. Caparica: IPQ, 46p.
- ✓ UNE-ISO/TR 26122 IN. 2008, **Información y documentación – Análisis de los procesos de trabajo para la gestión de documentos**. Madrid: AENOR, 22 p.

Dicionários

- ✓ Academia das Ciências de Lisboa – **Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea**. Lisboa: Editorial Verbo, 2001. Vol. 1e 2.
- ✓ **Dicionário inFormal**. [Em linha]. Verbete consultado: “entropia positiva”. [Consult. 2013-05-30]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.dicionarioinformal.com.br/entropia%20positiva/>>.

- ✓ Lello & Irmão Editores – **Dicionário Enciclopédico Luso-Brasileiro**. Porto: Lello Universal, 1986. Vol. 1 e 2.

Websites

- ✓ “Formulários disponibilizados pela DGLAB no âmbito da avaliação, seleção e eliminação de documentos” [Lista em linha] Lisboa: DGLAB, 2014 [Consult. 2014-08-20]. Disponível em WWW: <URL: <http://arquivos.dglab.gov.pt/informacoes-uteis/formularios/>>.
- ✓ “O paradoxo da abordagem por processos” Blog [Em linha]. Blogger: CCz, 2004. [Consult. 2013-05-30]. Disponível em WWW: <URL:<http://balancedscorecard.blogspot.pt/2008/03/o-paradoxo-da-abordagem-por-processos.html>>.
- ✓ AQUASIS. In <http://www.aquasis.pt/pt/modulo-cctv>
- ✓ http://www.dgtf.pt/ResourcesUser/SEE/legislacao/DL_133_2013_3_outubro.pdf
- ✓ INE – Instituto Nacional de Estatística, Site [Em linha]. Inquéritos: WebInq. [Consult. 2014-08-20]. [Disponível em WWW: <URL:<http://webinq.ine.pt/home>>].
- ✓ Inquéritos INE. In <http://webinq.ine.pt/home>
- ✓ SOCIETY RECORDS; In <http://john.curtin.edu.au/society/australia/>
- ✓ Wikipédia, a enciclopédia livre. [Em linha]. Verbetes Consultados: “avatar”; “cibernética”, “digital”, “Elasticidade (mecânica dos sólidos)”, “gestão de ativos”, “instituto da água”, “plano de negócios”, “teoria geral de sistemas”, “Ugarit”, “virtual”. [Consult. 2013-05-30]. Fundação Wikimedia. Disponível em WWW: <URL: http://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal>.

ANEXO 1: GRELHA DE ANÁLISE: FUNÇÕES, PROCESSOS E ATIVIDADES.**FUNÇÕES » PROCESSOS » ATIVIDADES**

| Identificar funções, processos e operações | |
|--|--|
| Funções | |
| 1. | Quais são as funções operativas da organização (ou seja, aquelas que se ajustam aos objetivos próprios da organização)? |
| 2. | Quais são as funções administrativas da organização que servem de base para a execução das funções operativas? |
| 3. | Como se (inter)relacionam as funções operativas e administrativas entre si e com a estrutura organizativa? |
| 4. | Quem são os participantes implicados na execução das funções operativas e administrativas, e onde se situam dentro da estrutura organizativa? |
| 5. | Há mais do que uma organização, na mesma área geográfica ou numa área geográfica diferente, que leve a cabo alguma destas funções ou um grupo importante destas funções? |
| 6. | Que disposições legais e regulamentares têm impacto ou influência em cada função operativa e administrativa? |
| 7. | Foi externalizada a outra organização alguma função? |
| Subfunções | |
| 1. | Quais são as subfunções que decorrem de cada função operativa e administrativa? |
| 2. | Como se (inter)relacionam as subfunções entre si e com a estrutura organizativa? |
| 3. | Quem são os participantes implicados na execução das subfunções, e onde se situam dentro da estrutura organizativa? |

| | |
|-----------------------------|---|
| 4. | Há mais do que uma organização, na mesma área geográfica ou numa área geográfica diferente, que leve a cabo alguma destas subfunções ou um grupo importante destas subfunções? |
| 5. | Que disposições legais e regulamentares têm impacto ou influência em cada subfunção? |
| 6. | Foi externalizada a outra organização alguma subfunção? |
| Processos de Negócio | |
| 1. | Quais são os principais processos de negócio que constituem cada subfunção operativa e administrativa? |
| 2. | Como se (inter)relacionam os processos de negócio entre si e com a estrutura organizativa? |
| 3. | Quem são os participantes implicados na execução dos processos de negócio, e onde se situam dentro da estrutura organizativa? |
| 4. | Há mais do que uma organização, na mesma área geográfica ou numa área geográfica diferente, que leve a cabo algum destes processos de negócio ou um grupo importante destes processos de negócio? |
| 5. | Que disposições legais e regulamentares têm impacto ou influência em cada processo de negócio identificado? |
| 6. | Foi externalizada a outra organização algum destes processos de negócio ou um grupo importante destes processos de negócio? |
| Atividades | |
| 1. | Quais são as principais atividades que constituem cada processo de negócio? |
| 2. | Como se (inter)relacionam as atividades entre si e com a estrutura organizativa? |
| 3. | Quem são os participantes implicados na execução das atividades, e onde se situam dentro da estrutura organizativa? |

| | |
|------------------------------|---|
| 4. | Há mais do que uma organização, na mesma área geográfica ou numa área geográfica diferente, que leve a cabo algum destes atividades ou um grupo importante destas atividades? |
| 5. | Que disposições legais e regulamentares têm impacto ou influência em cada atividade identificada? |
| 6. | Foi externalizada a outra organização alguma destas atividades ou um grupo importante destas atividades? |
| Processos de trabalho | |
| 1. | Quais são os principais processos de trabalho que constituem cada atividade? |
| 2. | Como se (inter)relacionam os processos de trabalho entre si e com a estrutura organizativa? |
| 3. | Quem são os participantes implicados na execução dos processos de trabalho, e onde se situam dentro da estrutura organizativa? |
| 4. | Há mais do que uma organização, na mesma área geográfica ou numa área geográfica diferente, que leve a cabo algum destes processos de trabalho ou um grupo importante destes processos de trabalho? |
| 5. | Que disposições legais e regulamentares têm impacto ou influência em cada processo de trabalho identificado? |
| 6. | Foi externalizada a outra organização algum destes processos de trabalho ou um grupo importante destes processos de trabalho? |

ANEXO 2: GRELHA DE ANÁLISE: PROCESSOS DE TRABALHO.**PROCESSOS DE TRABALHO****Estudo Contextual**

| | |
|----|--|
| 1. | Qual a legislação ou declaração de objetivos que regem o(s) processo(s) de trabalho que se está a estudar? |
| 2. | Que outras disposições legais têm impacto ou influência na função ou nesse(s) processo(s)? |
| 3. | Há normas obrigatórias ou regulamentos que o(s) processo(s) tenham que cumprir? Quais são? |
| 4. | Há regras organizativas, códigos de conduta ou códigos de boas práticas relacionados com o(s) processo(s)? |
| 5. | Quais são os procedimentos específicos que regem o(s) processo(s) |
| 6. | Onde estão localizados os processos na organização (centralizados ou descentralizados, em mais do que uma organização, em mais do que uma área geográfica) |
| 7. | Quais são os participantes (da Organização) que estão implicados no(s) processo(s) e onde estão localizados? |
| 8. | Diante de quem é que o gestor do(s) processo(s) é responsável? E é responsável por que resultados? |
| 9. | Que tipo de acessos à informação contida no processo se prevê ao longo do tempo? |

Identificação da sequência de operações

| | |
|----|---|
| 1. | O que inicia a sequência de operações e como se regista? |
| 2. | Que informação ou outros recursos são necessários para iniciar a sequência? |
| 3. | De onde provem a informação e outros recursos? |

| | |
|-----|--|
| 4. | O que desencadeia as sucessivas operações? |
| 5. | Como é que os participantes sabem que terminou cada operação? |
| 6. | Há sequências paralelas em algum momento do processo? |
| 7. | Em caso afirmativo, de onde convergem as sequências paralelas? |
| 8. | Quais são as condições chave que se deveriam cumprir para autorizar a sequência? |
| 9. | Como e onde se registam as decisões e operações enquanto a sequência se desenrola? |
| 10. | O que é que põe fim à sequência e como se regista? |
| 11. | Quais os metadados considerados relevantes para a recuperação da informação? |

Identificação de condições que regem a sequência de operações:

| | |
|----|---|
| 1. | Que operações incluídas na sequência pretendem cumprir os requisitos normativos? |
| 2. | Que operações são determinadas pela tecnologia utilizada e pelas disposições físicas e organizativas? |
| 3. | Que operações são levadas a cabo para aceder à informação considerada necessária relativamente ao processo? |
| 4. | Que operações são levadas a cabo para controlar a segurança e os acessos à informação contida no processo? |
| 4. | Que operações são necessárias para conseguir a validação e a finalização do processos, assim como a sua documentação? |
| 5. | Quais são as operações levadas a cabo para controlar os avanços e os resultados dos processos? |

| Identificação dos vínculos com outros processos | |
|---|--|
| 1. | Este processo necessita dos <i>inputs</i> de outros processos? |
| 2. | Se forem necessários contributos de outros processos, qual é a sua natureza? (questões de informação e outros recursos) |
| 3. | A que documentos ou outras fontes de informação se acede para iniciar este processo e como se vêm modificados pelo processo? |
| 4. | O processo implica mais do que uma unidade de negócio, organização ou área geográfica? |
| 5. | Em caso afirmativo, de que forma o processo implica noutras unidades de negócio, organizações ou áreas geográficas? |
| 6. | O processo gera algum produto (<i>output</i>) necessário para outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza desse produto (<i>output</i>)? |
| 7. | O processo modifica documentos ou informações/dados? Em caso afirmativo, qual é a natureza dessa modificação? |
| 8. | Que informação ou documentos são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? De onde se transferem e para onde? |
| 9. | Que outro uso é feito dos documentos ou informação gerados por este processo? |

| Identificação e análise das variações do processo | |
|---|---|
| 1. | Que condições são necessárias para a autorização e/ou finalização da sequência de operações deste processo? |
| 2. | O que acontece se não se cumprem as condições? |
| 3. | Quais são os procedimentos que identificam a concretização ou qualquer variação a estas condições? |
| 4. | Que participante pode introduzir ou desencadear a variação do processo? |
| 5. | Quem autoriza as operações? |

| | |
|-----|---|
| 6. | O que acontece se quem autoriza não está disponível? |
| 7. | O que acontece se não existir alguma informação ou outros recursos e sistemas necessários para levar a cabo o processo? |
| 8. | Se o processo de trabalho precisar de ser redirecionado para onde vai? |
| 9. | Há outras formas de levar a cabo a sequência de operações que se usa? Em caso afirmativo, justificar porquê. |
| 10. | Que acontecimentos podem impedir que o processo siga o padrão de rotina? |
| 11. | Qual é a resposta caso se verifique que o processo não está a seguir o padrão de rotina? |
| 12. | Estão estabelecidos procedimentos de contingência que cubram as situações que se produzem quando algo corre mal? |
| 13. | Quem é responsável por lidar com os danos que ocorrem durante o processo ou de reclamações sobre a sua execução? |
| 14. | Que informação ou documentos são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se existirem variações na sequência de operações? |

ANEXO 3: LINHAS GERAIS PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE TRANSFERÊNCIA, AVALIAÇÃO E DESMATERIALIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO ACUMULADA, COM VISTA AO SEU ACESSO.

BREVE CARACTERIZAÇÃO PRÉVIA DO ARQUIVO FÍSICO DA EMPRESA:

O arquivo foi sendo criado, organizado e gerido por cada departamento, à medida das suas necessidades. As unidades onde foram instalados os documentos (designadas por Unidades de Instalação (UI) no âmbito deste projeto) são maioritariamente do tipo dossier A4 lombada larga ou estreita, mas também se encontram tubos de plantas de engenharia, armários também com plantas e informação avulsa em caixotes, não sendo estimável a quantificação destas situações. O estado de conservação da documentação é variável, tendo sido detetados casos de papel apodrecido com a humidade, não sendo estimável a quantificação destas situações. Ao nível do suporte, encontramos maioritariamente papel, mas também disquetes, cd's e dvd's, não sendo estimável a quantificação destas situações. Os lugares do arquivo, em princípio, são do conhecimento de cada departamento, a quem os documentos originais são solicitados quando há necessidade de serem consultados (os documentos em si ou a informação aí contida) por outros departamentos, administração ou partes interessadas.

Estamos perante dois fundos: um que foi deixado à Sanest pelo Gabinete de Saneamento Básico da Costa do Estoril (GSBCE) aquando da sua extinção e criação da primeira. Em princípio, o fundo herdado (sem data inicial identificada e com data final de junho de 1995) é um fundo fechado que não se encontra caracterizado, prevendo-se que não esteja completo pois, embora o património e obras já realizadas tenham sido transferidas para a SANEST, que acumulou ainda a transferência de “todos os direitos, designadamente os reais, que decorrem da implantação ou construção do Sistema e incidam sobre prédios em que o mesmo esteja implantado ou construído ou sobre todos aqueles que sejam objeto de quaisquer ónus ou limitações em função de tal implantação ou construção”⁴⁵⁷, as obras que se encontravam em curso aquando da extinção do GSBCE foram transferidas para o ex-INAG – Instituto Nacional da Água.

⁴⁵⁷ N.º 2, Art.º 9.º, Decreto-lei n.º 142/95.

Relativamente ao fundo da SANEST, este é um fundo aberto, recente e em que a maior parte dos processos se encontra em execução ou finalizados muito recentemente. Não existe um esquema de classificação e a forma de organização não é comum e idêntica a todos os departamentos nem à própria empresa, sendo que esta, enquanto sistema, foi adoptando práticas de tramitação da informação diferentes conforme as necessidades e critérios estabelecidos pelo conselho de administração eleito. Uma das práticas que mais duplicação de papel gerou foi a da cópia à qual era apostado despacho, sendo que não se pode considerar como cópias simples para destruição, dado que contém informação relevante (a do(s) despacho(s)).

Para efeitos de concretização das etapas consideradas necessárias realizar de modo a disponibilizar a informação da empresa a todos os seus colaboradores, foi elaborado um projeto de digitalização onde constam os elementos necessários à concretização das referidas etapas.

IDENTIFICAÇÃO DE ETAPAS PARA CONCRETIZAÇÃO DA FINALIDADE DE AVALIAÇÃO E DISPONIBILIZAÇÃO ESTRUTURADA DA INFORMAÇÃO:

Tendo em conta a intenção de conceber e implementar um Sistema de Informação, nos termos descritos no quadro teórico atual foi sentida a necessidade de começar por avaliar as massas documentais acumuladas, sendo que, para o efeito, se definiram as seguintes etapas:

Transferência do arquivo para um único espaço.

1. Preparação para transferência das unidades onde se encontra arquivada a documentação e às quais se designará doravante por UI;
2. Realização da planta⁴⁵⁸ das instalações com identificação de todos os lugares onde se encontra arquivo físico com estimativa em m³ (por exemplo: planta a preto e branco com os espaços do arquivo a cor – uma por departamento, com legenda para as cores e departamentos ou uma só cor com as siglas dos departamentos dactilografadas sobre cada mancha, com legenda para a designação dos departamentos);

⁴⁵⁸ No caso da SANEST existem 3 instalações com documentação dispersa por vários locais. Existem ainda 3 armazéns exteriores onde se encontram acomodadas UI. Neste caso teremos 6 plantas. Em cada planta figurará adicionalmente a morada das instalações e coordenadas GPS.

3. Validação com os departamentos sobre quais as UI que serão transferidas (ter em conta que serão transferidas todas aquelas que não se encontram em uso ou que tenham um uso já residual) e as que não serão transferidas (em princípio, apenas aquelas com índices de utilização bastante elevados).

Caso os departamentos tenham um suporte de estrutura de organização da informação contida nas UI, solicitar cópia do mesmo para figurar juntamente com a documentação transferida.

4. Para a transferência da documentação:
 - a. Aquisição e preparação do espaço para onde as UI serão transferidas⁴⁵⁹;
 - b. Validar o espaço (em m³) necessário para acolher a documentação;
 - c. Criação das condições necessárias para acomodar o arquivo (amplo, com entradas desimpedidas. Em princípio deverá ter duas entradas: uma estreita para pessoas e outra mais ampla para carrinhas transportadoras);
 - d. Um posto de trabalho apetrechado (determinar se é uma situação permanente ou circunstancial. Para o segundo caso bastará apetrechar o espaço com estantes metálicas simples, seguras e compactas, mantendo o espaço e documentos limpos e seguros até iniciar o serviço de custódia. Todas as estantes e prateleiras deverão ser identificadas com letras e números. Caso se trate de uma situação permanente deverá ser elaborado um plano de conservação, segurança, acessos e transferências cuidado e baseado nas recomendações e normativos legais e nacionais);
 - e. Concepção e desenvolvimento de regulamento (impressos incluídos⁴⁶⁰) para efeitos de acessos futuros à informação;
 - f. Determinar os lugares, dias e horas das recolhas das UI no seu local de origem para o local a serem transferidas (aquando das recolhas propriamente ditas deverá estar sempre presente um elemento da empresa para a verificação da execução das tarefas realizadas desde a recolha das UI até à sua acomodação nas estantes metálicas do espaço adquirido para acolher a documentação da empresa);

⁴⁵⁹ A realizar pela empresa.

⁴⁶⁰ Estes impressos deverão ser concebidos com o apoio e no âmbito do sistema de qualidade da empresa. Para a sua publicação esta deverá ser tratada com o apoio do departamento responsável pela comunicação interna na empresa.

- g. As UI serão recolhidas e instaladas por DAR, de modo a que toda a documentação inicialmente gerida por uma DAR não se disperse, nem a sua lógica de arquivo.
- h. Em cada recolha é realizada guia de remessa/transporte, bem como autos de medição de suporte à facturação, caso o serviço sej realizado por prestadora de serviços (*para a escolha da prestadora de serviços deverão ser tidos em conta tanto os critérios de preços aplicados⁴⁶¹ como os da valorização de requisitos técnicos para a execução dos trabalhos. Para o acompanhamento dos trabalhos deverão ser realizadas reuniões de início, acompanhamento e finalização de trabalhos, com respectivas atas. No final dos trabalhos executados deverá ser entregue relatório dos trabalhos executados*).

Avaliação da informação acumulada⁴⁶².

- 1. A avaliação deve ser realizada por equipa de técnicos com referência para o trabalho em questão;
- 2. A avaliação começará por ser realizada no espaço para onde foi transferido o acervo da empresa, terminando nos locais de arquivo junto aos técnicos, para as UI que não foram transferidas;
- 3. Colocação de etiquetas nas UI para inventariação:
 - a. As UI serão inventariadas inicialmente com uma etiqueta autocolante com identificação sequencial alfanumérica (SANEST 1; SANEST 2; SANEST 3 ...);
 - b. Construção de quadro em ficheiro próprio editável e pesquisável para inventariação das UI e informação acumulada;
 - c. O quadro em questão deverá ter indicados os seguintes dados para cada UI:
 - ✓ Número da UI (SANEST 1; SANEST 2; SANEST 3; ...);
 - ✓ Designação da Unidade Orgânica (UO) onde foi criada a UI (ADM; DEG; DOM; DAF; SSAJ; SRE; PCG; CEA; STI);

⁴⁶¹ Contabilizar os custos totais: deslocação (km) entre os lugares atuais de arquivo e o espaço para onde todo o acervo irá ser transferido; número de caixas contentoras para acomodar as UI durante a transferência; mão-de-obra. Considerar ainda, para a própria empresa, os custos relativos à aquisição e apetrechamento do espaço para onde todo o acervo irá ser transferido.

⁴⁶² Prestadora de serviços a contratar para o efeito.

- ✓ Natureza do suporte (papel, cd, dvd, etc.);
- ✓ Tipologia de UI (dossier, tubo, caixa, etc.);
- ✓ Estado de Conservação (respeitante tanto à UI como à documentação aí instalada);
- ✓ Designação na lombada (transcrição *ipsis verbis* do texto descrito na lombada do dossier ou em local de identificação utilizado em caixas e tubos);
- ✓ Âmbito e conteúdo (relacionado com a avaliação, documento a documento, do âmbito e conteúdo dos documentos contidos em cada UI);
- ✓ Número de páginas contidas em cada UI (contabilização total por UI);
- ✓ Anos a que respeita a informação contida em cada UI;
- ✓ Datas Extremas (corresponderá à data do primeiro documento e à data do segundo documento);
- ✓ Chaves Extremas (corresponderá a códigos atribuídos aos documentos. Por exemplo, no caso da contabilidade é atribuída uma numeração específica (SAP), sendo que o primeiro documento terá um número (primeira chave) e o último um outro número (última chave), de modo sequencial);
- ✓ Entidades relacionadas (identificação das entidades que figuram nos documentos avaliados);
- ✓ Localização (inclui: lugar geográfico; designação da instalação; armário, estante, módulo, etc.);
- ✓ Proposta de destino final⁴⁶³;
- ✓ Proposta de classificação⁴⁶⁴.

NOTA: Para o caso do fundo relativo ao GSBCE, às UI respetivas, uma vez encontradas, identificadas e inventariadas, deverá ser colocado novo autocolante com a seguinte identificação sequencial alfanumérica: GSBCE 1; GSBCE 2; ..., devendo essa atualização ser identificada no inventário.

⁴⁶³ Terá por base os critérios de valorização definidos pela empresa.

⁴⁶⁴ Terá por base o esquema de classificação de suporte à descrição desenvolvido previamente pela empresa.

Caso o serviço seja realizado por prestadora de serviços externa, para a sua escolha deverão ser tidos em conta tanto os critérios de aplicação de preços⁴⁶⁵, como os da valorização de requisitos técnicos para a execução dos trabalhos. A facturação será realizada tendo por base os inerentes autos de medição.

Ainda, para o acompanhamento dos trabalhos deverão ser realizadas reuniões de início, acompanhamento e finalização de trabalhos, com respetivas atas. No final dos trabalhos executados deverá ser entregue relatório dos trabalhos executados (neste relatório deverá constar um corpus para a tipologia de documentos encontrada, com exemplo e descrição para cada uma, devendo ser utilizada para o efeito a metodologia da diplomática; avaliação do estado de deterioração dos documentos para efeitos de digitalização (dpi); identificação dos tamanhos das plantas encontradas e quantidades para cada tamanho de planta e descrição global do estado da documentação.

Digitalização da informação acumulada, com indexação e classificação⁴⁶⁶.

Para efeitos da realização destes serviços, considera-se indexação a descrição e caracterização de um documento, ou seja, são extraídos dados do documento que permitam aceder a ele mais tarde, por meio de pesquisa. Do mesmo modo são agregados a este conjunto de dados os metadados⁴⁶⁷ considerados necessários pela empresa para a organização e recuperação da informação.

Para efeitos da realização destes serviços, considera-se classificação a indicação do código identificador do lugar (processo) que determinado registo⁴⁶⁸ ocupa, sendo que, para o efeito, será tido em conta o esquema de classificação da empresa⁴⁶⁹.

1. Retirar clipes, agrafos, capas plásticas, argolas, etc.;
2. Limpeza dossier a dossier e fólio a fólio;
3. Os documentos deverão ser separados documento a documento com folhas separadoras próprias para efeitos de digitalização, as quais serão descartadas imediatamente após a digitalização estar concluída (quer digital quer fisicamente);

⁴⁶⁵ Contabilizar os custos totais: etiquetas, mão-de-obra.

⁴⁶⁶ Prestadora de serviços a contratar para o efeito.

⁴⁶⁷ Enquanto informação que acresce aos dados, de modo a facilitar a sua organização e recuperação.

⁴⁶⁸ Para efeitos da presente prestação de serviços é considerado registo todo o documento digitalizado, o qual irá posteriormente ser migrado e inserido numa base de dados de um software de gestão documental.

⁴⁶⁹ Em caso algum este esquema será alterável caso seja feito recurso a prestadora de serviços externa e para o tempo de duração do contrato.

4. Digitalização a 300 dpi e a cor, exceto para os casos identificados no inventário realizado inicialmente;
5. Plantas superiores a A3 a digitalizar em planetárias, assim como todos os casos em que o documento se encontre em estado de deterioração avançado (mesmo que o seu tamanho seja inferior a A3) – estes casos são os identificados no inventário realizados inicialmente;
6. Indexação e classificação, documento a documento, de acordo com o identificado no projeto de digitalização a realizar par ao efeito e que deverá incluir dados, metadados e esquema de classificação para a atribuição do código de classificação);
7. As plantas, mesmo sendo digitalizadas separadamente dos documentos de origem, no final deverão ser recolocadas nos devidos lugares de origem (quer em versão digital quer física);
8. Após a digitalização, recolocação de clipes e agrafos plásticos e arrumação dos documentos nos respetivos dossiers, no modo como se encontravam arrumados originalmente.

Deverá ser destacado um elemento da empresa para acompanhar o projeto em todas as etapas, implicando a presença do mesmo nos lugares necessários para o efeito.

Caso o serviço seja realizado por prestadora de serviços externa, para a sua escolha deverão ser tidos em conta tanto os critérios de aplicação de preços⁴⁷⁰, como os da valorização de alguns requisitos técnicos para a execução do trabalho. A faturação será realizada tendo por base os inerentes autos de medição.

Ainda, para o acompanhamento dos trabalhos deverão ser realizadas reuniões de início, acompanhamento e finalização de trabalhos, com respetivas atas. No final dos trabalhos executados deverá ser entregue relatório dos trabalhos executados.

⁴⁷⁰ Contabilizar os custos totais: etiquetas, mão-de-obra.

NOTA FINAL: Para todos os casos deverá ser incluído clausurado relativo ao **dever de sigilo**:

OBJETO DO DEVER DE SIGILO

O Adjudicatário deve guardar sigilo sobre toda a informação, técnica e não técnica, comercial ou outra, relativa à Adjudicante, de que possa ter conhecimento ao abrigo ou em relação com a execução do Contrato/prestação de serviços.

A informação coberta pelo dever de sigilo não podem ser transmitidas a terceiros, nem objeto de qualquer uso ou modo de aproveitamento que não o destinado direta e exclusivamente à execução do Contrato/prestação de serviços.

Exclui-se do dever de sigilo previsto a informação que fosse comprovadamente do domínio público à data da respetiva obtenção pelo Adjudicatário ou que este seja legalmente obrigado a revelar, por força da lei, de processo judicial ou a pedido de autoridades reguladoras ou outras entidades administrativas competentes.

PROJETO DE DIGITALIZAÇÃO

EMPRESA: Designação Social

DURAÇÃO DO PROJETO: 24 meses

MOTIVO: Tornar acessíveis de modo organizado e estruturado, mediante um processo de desmaterialização que recorrerá à digitalização, os documentos e informação que foram sendo produzidos e recebidos pelos colaboradores, no âmbito das suas atividades, no período entre 1995 – 2014.

ÂMBITO CRONOLÓGICO: 1995-2014.

VALOR ATRIBUÍDO À INFORMAÇÃO: Valor administrativo, probatório e histórico-cultural.

PRIORIDADES: Desconsiderar publicidade e apresentação de empresas.

OBJETIVOS GERAIS:

Recuperar, preservar e tornar acessível o património documental da Empresa;

Melhorar a eficácia e a eficiência administrativas no apoio à tomada de decisão

Melhorar o acesso a informação útil para o curso dos trabalhos, atividades e projetos administrativos.

CARACTERIZAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO: numa fase mais remota, os documentos originais eram (de um modo geral) entregues aos diretores, responsáveis de área e/ou técnicos que os arquivavam nos seus arquivos pessoais e/ou departamentais.

Numa fase mais recente, algumas cópias foram sendo entregues aos departamentos e os originais foram ficando arquivados (de um modo geral) no dossier das entradas, sequencialmente. Exceções identificadas para os casos de faturas, documentos contabilísticos, garantias bancárias e contratos.

Muitas são as situações identificadas em que alguns documentos originais (por exemplo, os que eram endereçados à Administração) eram entregues aos administradores que aí colocavam o seu despacho e entregavam os originais aos departamentos respetivos, ficando os documentos arquivados em pastas dos departamentos que os arquivavam.

Também foram identificadas situações em que documentos originais ficavam anexos e arquivados junto das faturas que acompanhavam. Também se assinala que, em muitos casos, os originais de diversos processos terão sido entregues, enquanto anexos de informações, ao Secretário da Sociedade, pelo que se encontrarão arquivados nos dossiers relativos à reunião de conselho de administração em que foram presentes. Ainda é de considerar que poderá existir a possibilidade de se encontrarem documentos originais no escritório dos advogados com que a Empresa foi colaborando.

Todos os casos identificados acima denotam a dispersão da documentação ou a ausência de critérios de arquivo de originais tendo por base o critério da sua arrumação por processos ou, mesmo, o da sua arrumação por assuntos, e donde a proliferação de cópias, as quais podem ser de duas naturezas distintas: simples ou com despachos. Estes, por sua vez, podem ainda apresentar-se como contendo um despacho original sobre uma cópia simples ou um despacho original sobre uma cópia que já continha um ou mais despachos. A estas cópias, não simples, designaremos por “cópias não puras” para efeitos do presente projeto de digitalização.

De acordo com o exposto, os departamentos, a título individual, foram constituindo os seus próprios arquivos, pelo que se considerará para efeitos do presente projeto, que o arquivo se encontra organizado a dois níveis, respetivamente, um primeiro nível por área

funcional e um segundo nível por assunto/tema, sendo que em nenhum caso, e dada a caracterização inicial das formas típicas de arquivo que grassaram na empresa ao longo dos anos, existe a garantia de os processos se encontrarem completos.

CRITÉRIOS ADOTADOS PARA O PROJETO DE DIGITALIZAÇÃO: Para o presente projeto de digitalização procurou-se garantir o respeito por 4 princípios arquivísticos aqui considerados pela sua pertinência face ao tipo, estado e formas de arquivo da informação, procurando assim favorecer a recuperação da informação em tempo útil e administrativamente pertinente e eficaz:

Princípio da Proveniência (ou do Respeito pelos Fundos), segundo o qual os arquivos devem ser organizados de acordo com o seu contexto orgânico de produção;

Princípio da Organicidade (ou da Ordem Original), segundo o qual os documentos devem ser organizados de acordo com as atividades, bem como o fluxo das ações inerentes a elas, quer em relação ao modo como foram sendo produzidas, quer ao modo como foram sendo agrupadas e conduzidas.

Princípio da Unidade, segundo o qual, independentemente do número de cópias, apenas se deverá preservar o documento e/ou informação original.

Princípio da Indivisibilidade, segundo o qual os fundos deverão ser preservados sem dispersão, mutilação, alienação, destruição não autorizada ou adição indevida.

Contudo, pelos motivos descritos ao nível da caracterização da informação, apenas será possível procurar garantir o respeito pelos dois primeiros princípios sendo que, em relação ao princípio da Indivisibilidade, este só será possível cumprir, em toda a sua extensão, após o início do serviço de custódia da documentação e apenas para as Unidades de Instalação (UI) que forem sendo custodiadas, estabelecendo-se que o início desta indivisibilidade se posicionará face ao seu estado atual (ao estado atual de quando o serviço de custódia tiver lugar).

Face ao exposto, e para uma melhor gestão da possível dissonância sistémica criada pela dupla e distinta forma de gestão da informação (ambiente digital vs ambiente físico), a (re)construção dos processos (de acordo com o modo acima descrito) será feita apenas em ambiente digital, através do esquema de classificação concebido para o efeito. Nestes termos, relativamente aos originais em suporte papel, estes manter-se-ão arrumados de acordo com a arrumação física que lhes foi sendo dada originalmente, respeitando o facto

de o arquivo ter sido organizado (com recurso à proliferação de cópias não puras) por áreas funcionais e por assuntos, dentro das áreas funcionais. Situação refletida no inventário elaborado no âmbito da avaliação das massas documentais acumuladas, realizada para efeitos de suporte ao presente projeto de digitalização.

Ainda, para cada documento, será extraído um conjunto de dados⁴⁷¹ que possibilitarão a gestão da informação por documento no software de gestão documental (SGD) a adotar para o efeito⁴⁷².

Ao nível físico, o arquivo será descrito (de acordo com a descrição multinível⁴⁷³) e mantido no modo como foi criado, ou seja, será digitalizado todo o fundo, incluindo as cópias, dada a necessidade de garantir a manutenção de uma maior completude da informação constante nos processos documentais até ao momento da sua eliminação.

PRESSUPOSTOS BASE PARA O ARRANQUE DO PROJETO:

- ✓ Indicação de esquema de metainformação descritiva a ter por base para efeitos de indexação e migração;
- ✓ Indicação de esquema de classificação a ter por base para efeitos de classificação;
- ✓ Matriz digital e imagens derivadas (a matriz será solicitada em ficheiro próprio, pesquisável e editável; as imagens deverão ser entregues em disco externo, dispensando-se a necessidade de suporte ótico, desde que garantidos todos os requisitos de segurança, qualidade e confidencialidade da informação a transportar, de acordo com as especificidades a definir em caderno de encargos e programa de concurso a desenhar para efeitos de digitalização das massas documentais acumuladas, com indexação e classificação);
- ✓ Resolução da imagem a 300dpi⁴⁷⁴ e a cor;
- ✓ Armazenamento digital, interface de acesso, pesquisa e recuperação de informação a realizar por software de gestão documental a adquirir pela empresa para o efeito, e pelo que se fará recurso à migração dos ficheiros digitalizados. Assim, a adjudicatária deverá ainda reproduzir e entregar à adjudicante ficheiro XML com todos os dados e metadados indicados.

⁴⁷¹ Aqui apresentados em esquema de meta-informação.

⁴⁷² Esta adoção carece de desenho e conceção prévia, de acordo com o normativo internacional reconhecido atualmente para o efeito.

⁴⁷³ Para efeitos da criação deste instrumento de descrição de fundos será utilizada a segunda edição da Norma Geral de Descrição Arquivística [ISAD(G)].

⁴⁷⁴ Exceção feita para os casos em que esta resolução não garanta uma boa imagem.

ESQUEMA DE META-INFORMAÇÃO

| Elementos | Unidade de Instalação (UI) | Identificador | Sentido | Assunto | Remetente |
|------------------|---|---|--|--|---|
| Atributos | | | | | |
| Designação | {Unidade de Instalação} | {Identificador} | {Sentido} | {Assunto} | {Remetente} |
| Definição | Referência identificadora do receptáculo de recursos | Número ou Alfanumérico. Referência identificadora do recurso no contexto do software de gestão documental | Informação sobre se se trata de um recurso recebido, expedido ou interno à organização | O assunto expresso no recurso. <i>NOTA DE APLICAÇÃO: Caso o assunto não se encontre explícito no recurso, criar uma descrição sucinta do mesmo através da análise do seu conteúdo</i> | Entidade responsável pela produção do recurso |
| Objectivo | Recuperar informação de entre todo o histórico da organização, em ambiente físico | Recuperar informação de entre todo o histórico da organização, em ambiente eletrónico | Pré-selecionar o recurso de um conjunto específico, de acordo com o seu sentido | Referir, de forma sucinta, o teor geral do recurso | Identificar a pessoa individual ou coletiva responsável pela criação do recurso |
| Obrigatoriedade | Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório |
| Exemplo | 000001 | E00123-201311 * E00123-201311-DAR | Entrada | "Odores na zona da Ribeira da Laje" | Ana Guedes |

| Destinatário | Data | Tipo de documento | Cópia | Paginação |
|--|--|--|---|--|
| {Destinatário} | {Data} | {Tipologia} | {Cópia} | {Paginação} |
| Entidade a quem o recurso foi destinado e enviado | Data associada a um momento do ciclo de vida do recurso - a da produção do recurso | Natureza do conteúdo do recurso | Se se trata de um original ou de uma cópia do original, bem como se a cópia inclui um despacho original ou se se trata de uma cópia simples | Relativo ao n.º de páginas de cada documento |
| Identificar a pessoa individual ou coletiva a quem o recurso foi destinado | Assinalar a data da produção/compilação do recurso | Fornecer informação sobre a tipologia documental do recurso, apoiando a interpretação da informação nele contida | Pré-selecção de recursos passíveis de serem eliminados sem causar constrangimentos à completude dos processos | Fornecer informação de salvaguarda da integridade do documento original. |
| Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório |
| XPTO, S.A. | 01-11-2013 | Reclamação | Original | 3 pág. |

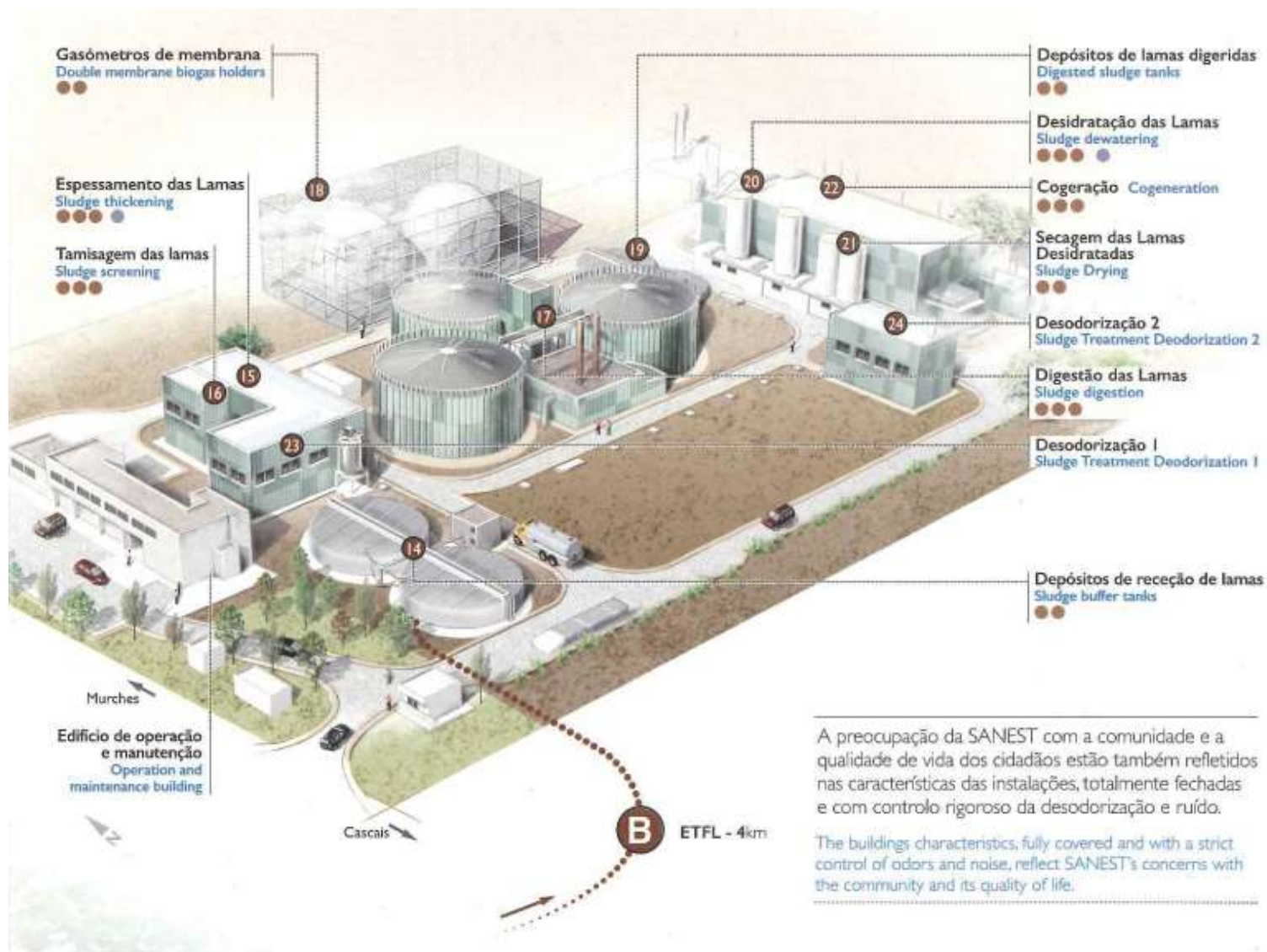
| n.º documento contabilístico | Localização na Custódia | Formato de Ficheiros | Formato de Imagens | Nome do Ficheiro PDF/JPEG |
|--|--|--|--|--|
| {DocContab} | {Custódia} | {Ficheiro} | {Imagem} | {NomePDF/JPEG} |
| Informação sobre o n.º de documento contabilístico atribuído e que permite relacionar os documentos com o n.º que lhe é atribuído no sistema contabilístico em vigor | Informação sobre o n.º da caixa/contentor onde se encontra guardada a UI, assim como a sua localização | Relativo ao tipo de ficheiro produzido | Relativo ao tipo de imagem produzida | Relativo ao nome que será atribuído ao ficheiro PDF/JPEG. <i>NOTA DE APLICAÇÃO: Os ficheiros serão PDF, à excepção das fotografias que serão JPEG.</i> |
| Garantir a recuperação da informação contabilística, de modo mais eficiente e eficaz | Facilitar a recuperação da documentação em tempo útil | Fornecer informação específica para apoio a decisões relativas a armazenamento, preservação, migração, transferência de recursos, gestão conjunta de recursos. | Fornecer informação específica para apoio a decisões relativas a armazenamento, preservação, migração, transferência de recursos, gestão conjunta de recursos, | Capacitar o utilizador para a identificação do documento, tendo em conta o seu conteúdo, mas sem que seja necessário abrir o documento para perceber os dados macro relativos a esse mesmo conteúdo. |
| Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório | Obrigatório |
| 1234567890 | Sintra Business Park, Sala 3, Armazém F, Contentor 4, | PDF | JPEG | 00001_01.01.01.000001_E_... OdoresRibeiraLaje_AnaGuedes_XPTO_01-11-2013_Reclamação_Original_3p |

ESQUEMA DE CLASSIFICAÇÃO

O que for definido.

ANEXO 4: ESTAÇÕES DE TRATAMENTO DA FASE LÍQUIDA – ETFL – E DA FASE SÓLIDA – ETFS: PLANTAS.

ETFS



ETFL



Legenda:

Principais características

System Data

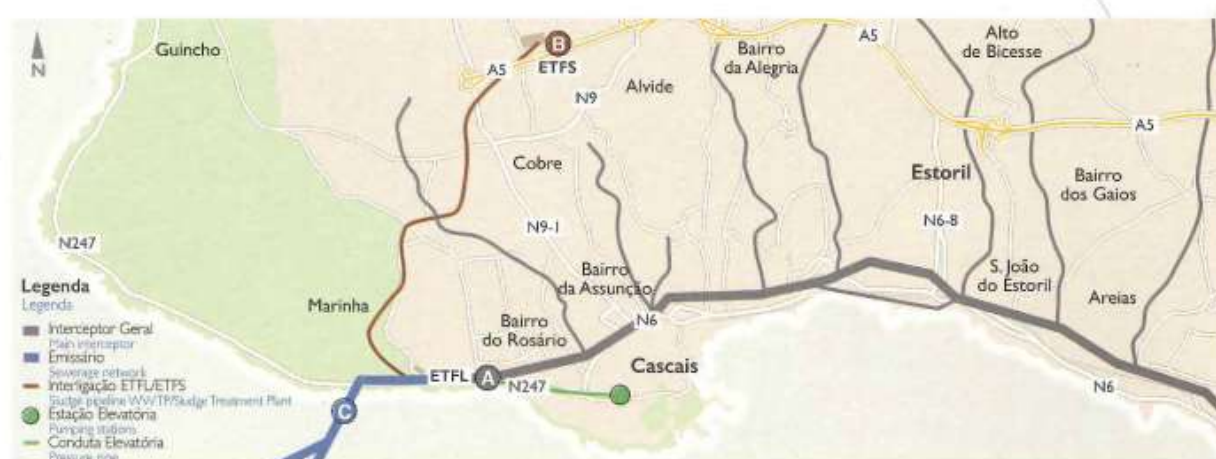
ETFL

- 1 **Tamisação Screening**
3 grades com espaçamento entre barras de 6 mm
3 Screens with 6 mm distance between bars
- 2 **Desarenação Grit Removal**
Tipo: vortex; volume total: 2 x 250 m³
classificadores de areia Q_{max} = 20 L/s (uni)
Type: vortex; total volume: 2 x 250 m³
grit classifiers Q_{max} = 20 L/s (unit)
- 3 **Elevação Inicial Initial Pumping**
6 grupos eletrobombas submersíveis
4 Q_{max} = 3.600 m³/h; H = 7,5 mca e P_{tot} = 110 kW;
2 Q_{max} = 1.800 m³/h; H = 7,5 mca e P_{tot} = 55 kW;
6 submersible pumps
4 Q_{max} = 3.600 m³/h; H = 7,5 mwc e P_{tot} = 110 kW;
2 Q_{max} = 1.800 m³/h; H = 7,5 mwc e P_{tot} = 55 kW
- 4 **Desarenação / Desengorduramento Degreasing / Degritting**
Tipo: flotação em tanques retangulares e arejamento por turbinas Aéroflott
Capacidade máxima: 4.800 m³/h/uni;
Tempo de retenção: 13 min. (caudal médio)
Os óleos e gorduras são encaminhados para duas unidades de concentração.
Type: Flotation rectangular tanks with aeration by Aéroflott turbines
Maximum capacity: 4.800 m³/h/unit
Retention time: 13 min. (at average flow)
The oil and grease removed are pumped to 2 concentration units.
- 5 **Coagulação Coagulation**
Volume: 42 m³/tanque, 2 tanques de mistura por linha, em paralelo
Tempo de retenção: 2 min. (caudal médio)
Coagulantes: Cloreto de Ferro (III) e Polihidróxido de Alumínio
Volume: 42 m³/tank, 2 mixing tanks per line, in parallel
Retention time: 2 min. (at average flow)
Coagulants: Ferric Chloride and Polyaluminum Chloride
- 6 **Floculação Flocculation**
Volume: 450 m³/tanque, 2 tanques de mistura por linha, em série
Tempo de retenção: 20 min. (caudal médio)
Floculante: polieletrólito aniônico
Volume: 450 m³/tank, 2 tanks per line, in series
Retention time: 20 min. (at average flow)
Flocculant: anionic polyelectrolyte
- 7 **Decantação lamelar Lamellar Settling**
Volume: 1512 m³/tanque
Carga sobre as lamelas: 0,8 m/h (caudal médio)
Capacidade máxima: 4.800 m³/h/uni;
Volume: 1.512 m³/tank
Lamellar hydraulic load: 0.8 m/hr (at average flow)
Maximum capacity: 4.800 m³/h/unit

- 8 **Elevação intermédia Intermediate Pumping**
6 grupos eletrobombas submersíveis
4 Q_{max} = 3.600 m³/h; H = 15,4 mca e P_{tot} = 200 kW;
2 Q_{max} = 1.800 m³/h; H = 15,4 mca e P_{tot} = 110 kW;
6 submersible pumps
4 Q_{max} = 3.600 m³/h; H = 15,4 mwc e P_{tot} = 200 kW;
2 Q_{max} = 1.800 m³/h; H = 15,4 mwc e P_{tot} = 110 kW
- 9 **Filtração em areia Gravity Sand Filtration**
16 filtros, com 2 células por filtro
Área: 103 m²/filtro
16 filters, with 2 cells per filter
Area: 103 m²/filter
- 10 **Desinfecção por ultravioleta Ultraviolet disinfection**
Tipo: média pressão
Total de lâmpadas: 480; potência: 3200 W/lâmpada
Type: Medium pressure
Total no. of lamps: 480; power: 3200 W/lamp
- 11 **Tratamento para Reutilização Water Recycling Treatment**
Lamas ativadas; Q_{max} = 9.000 m³/dia,
2 tanques anóxicos + 4 tanques óxicos
Volume total: 1.702 m³
Decantador secundário lamelar - volume: 832,2 m³
Carga sobre as lamelas: 0,29 m/h (caudal max.)
Filtros de pressão - 2 uni; Q_{max} = 190 m³/h/uni;
Desinfecção Ultravioleta - 1 uni; tipo: baixa pressão;
36 lâmpadas; Potência: 106 W/lâmpada
Activated sludge Q_{max} = 9.000 m³/day
2 anoxic tanks + 4 oxic tanks
Total volume: 1.702 m³
Secondary lamellar settling - volume: 832.2 m³
Lamellar hydraulic load: 0.29 m/hr (at max. flow)
Pressure Filters - 2 units; Q_{max} = 190 m³/h/unit
Ultraviolet Disinfection - 1 unit; type: low pressure;
36 lamps; 36; Power: 106 W/lamp
- 12 **Desodorização Deodorization**
Tipo: torres lavagem química
Caudal máximo (cave -2): 110.000 m³/h
Caudal máximo (cave -1): 80.000 m³/h
1 torre ácida + 2 torres oxidante/alcalina por linha
Type: Chemical wet scrubbers
Maximum Flow (basement 2): 110.000 m³/hr
Maximum Flow (basement 1): 80.000 m³/hr
1 acid scrubber + 2 oxidant/caustic scrubbers per line
- 13 **Elevação de lamas para tratamento Sludge pumping to sludge treatment**
4 Grupos eletrobomba de parafuso
Q_{max} = 160 m³/h; H = 130 mca
4 screw pumps
Q_{max} = 160 m³/h; H = 130 mwc

ETFS

- 14 **Depósitos de receção de lamas Sludge buffer tanks**
Volume: 1.701 m³/tanque
Volume: 1.701 m³/tank
- 15 **Esspessamento das Lamas Sludge thickening**
Tipo: centrifugação; Q_{max} 100 m³/h/uni;
Type: centrifugation; Q_{max} 100 m³/h/unit
- 16 **Tamisação das lamas Sludge screening**
Q_{max} 60 m³/h/uni;
Q_{max} 60 m³/h/unit
- 17 **Digestão das Lamas Sludge digestion**
Digestão anaeróbia em alta carga em regime mesófilo (35 °C)
Volume: 7.168 m³/uni;
High load mesophilic anaerobic digesters (35° C)
Volume: 7.168 m³/unit
- 18 **Gasómetros de membrana Double membrane biogas holders**
Volume: 2.150 m³/uni;
Volume: 2.150 m³/unit
- 19 **Depósitos de lamas digeridas Digested sludge tanks**
Volume: 594 m³/uni;
Volume: 594 m³/unit
- 20 **Desidratação de lamas Sludge dewatering**
Tipo: centrifugação; Q_{max} 40 m³/h/uni;
Type: centrifugation; Q_{max} 40 m³/h/unit
- 21 **Secagem das lamas desidratadas Sludge Drying**
Tipo: Secagem térmica indireta, por óleo térmico
Lama seca a 90% de sidade
Capacidade de evaporação: 84.000 kg H₂O/dia/uni;
Type: Indirect Thermal drying by thermal oil
Final sludge dryness of 90%
Evaporation capacity: 84.000 kg H₂O/day/unit
- 22 **Cogeração Cogeneration**
Combustível: Biogás/Gás natural
Potência max: 943 kW/uni;
Fuel: biogas/natural gas
Maximum power: 943 kW/unit
- 23 **Desodorizações Sludge Treatment Deodorization**
Tipo: torres lavagem química
Caudal máximo (desodorização 1): 23.500 m³/h
Caudal máximo (desodorização 2): 34.000 m³/h
1 torre ácida+2 torres oxidante/alcalina por linha
Type: Chemical wet scrubbers
Maximum Flow (deodorization 1): 23.500 m³/hr
Maximum Flow (deodorization 2): 34.000 m³/hr
1 acid scrubber+2 oxidant/caustic scrubbers per line



ANEXO 5: ANÁLISE DOS «PROCESSOS DE NEGÓCIO» DA SANEST.

| «Funções» (SANEST) | «Processos Negócio» (SANEST) | «Atividades» (SANEST) | Observações |
|-----------------------|---|---|--|
| Estratégica | Planeamento Estratégico (P1) | Definição e revisão de objetivos, metas e programas de gestão | |
| | | Planeamento e controlo de gestão | Com designação ainda mais abrangente que a do próprio processo, parece não se tratar de uma atividade, mas antes de um vasto conjunto de atividades que aqui se resumem e subsumem pela atribuição da designação do nome do órgão ao conjunto das atividades |
| | | Avaliação da satisfação de clientes | |
| | | Revisão pela gestão | |
| | | Comunicação e educação ambiental | As atividades que decorrem da comunicação institucional, ainda que contribuam para o posicionamento (estratégico) da empresa na Sociedade, e embora o planeamento e a avaliação das atividades sejam pensados ao nível da gestão de topo, as atividades que decorrem não são, no nosso entender, estratégicas, mas antes de suporte ao posicionamento (estratégico) da empresa na Sociedade. Por outro lado, falar de educação ambiental é utilizar uma expressão muito mais vasta do que aquilo que corresponde às atividades que a empresa realmente executa nesse sentido. No caso falaríamos de atividades que pretendem desenvolver a cidadania e a melhor consciência e boas práticas do cidadão para com o ambiente, respetivamente no que respeita à sua relação com a água. A este nível falamos de ações de dinamização que a empresa tem vindo a praticar, criando sinergias com valor acrescentado para a empresa e para o cidadão, mas na vertente da responsabilidade para com a Sociedade (até porque não se encontra descrita como um objetivo da concessão) |
| | | Secretário da sociedade | Tratando-se de um conjunto de atividades de suporte aos seus órgãos sociais e gestão societária da própria SA e não à empresa enquanto concessionária |
| | | Apoio jurídico | As funções são aquelas a que a própria organização da Sociedade conduz (são disso exemplo os processos em tribunal que são dirimidos e resolvidos em tribunal). Por outro lado não se trata de um planeamento estratégico, embora a sua presença se possa consubstanciar numa mais valia no planeamento estratégico. Ainda é de considerar que as atividades que desonvolve são transversais a toda a empresa |
| De Suporte | Gestão Administrativa e Financeira (P5) | Gestão administrativa | Por ser uma designação demasiado ampla, quando falamos em gestão administrativa falamos de um conjunto de atividades que podem ocorrer em qualquer processo, não se consubstanciando, em nosso entender, num único processo assim designado e ainda menos em conjunto com o da gestão financeira, este último com caráter de função e onde encontramos subfunções e processos que daí decorrem. |
| | | Gestão financeira | A Gestão Financeira, em nosso entender trata-se de uma função com nobreza própria e onde encontramos subfunções e processos que daí decorrem, pelo que não a consideramos uma actividade |
| | Gestão de Recursos Humanos (P6) | Recrutamento e selecção | |
| | | Acolhimento e integração | |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| | Formação | As atividades de formação neste caso são mais respeitantes ao planeamento anual que decorre da avaliação do desempenho do trabalhador, pelo que, embora se possa tratar de um conjunto de ações e tarefas geridas (no sentido da compilação, supervisão e transmissão ao superior hierárquico) pelo responsável pelos recursos humanos, é transversal e o resultado é estratégico (planeamento estratégico dos recursos humanos da empresa) Por outro lado a empresa também realiza ações de formação internas, mas note-se que não são ministradas pelos RH, embora possam ser controladas por este administrativamente. Destas considerações pareceu-nos que um conjunto de atividades desta natureza se consubstancia num processo organizacional próprio, embora seja gerido pelo responsável pela gestão dos RH. |
| | Avaliação de desempenho | |
| | Gestão administrativa de RH | |
| Gestão do SGI (P7) | Identificação e avaliação de perigos e riscos SHST e aspectos e impactos ambientais | Na prática trata-se de produzir um mapa a ser presente à gestão de topo para auxiliar à tomada de decisão, pelo que nos pareceu mais adequado ao nível estratégico, embora seja desenvolvido no âmbito da saúde, higiene e segurança no trabalho e embora deste mapa possam vir a resultar tomadas de decisão no sentido de realizar uma ação que se venha a considerar no âmbito de uma outra função |
| | Identificação de requisitos legais e outros requisitos | Na prática trata-se de disponibilização e interpretação de legislação e normativo técnico |
| | Participação e consulta dos trabalhadores em matéria de SHST | |
| | Gestão da documentação do SGI | A «gestão da documentação» não pode ser só a do SGI. A norma aponta para uma necessária gestão de registos, mas não apenas os do SGI. |
| | Auditorias e avaliação de conformidades | A auditoria, assim como a inspeção e toda a avaliação de conformidade ao conjunto normativo legal, nacional e internacional que de alguma forma afeta as atividades da empresa, assume-se, no quadro da empresa e dos objetivos firmados no contrato de concessão, como uma função onde vamos encontrar diversos processos e numa visão transversal, porquanto se trata de um conjunto de atividades comum a toda a empresa e não apenas ao SGI (não sendo claro o significado de um sistema de gestão integrado enquanto processo e porquanto o facto de ser um sistema e de ser integrado implicará toda a empresa e todos os outros processos). |
| | Gestão de ações correctivas e preventivas | As ações corretivas e preventivas que possam decorrer do planeamento estratégico devem ser consideradas no âmbito da função onde irão incidir |
| Gestão de Sistemas de Informação (P8) | Aquisição e instalação de hardware e software | |
| | Manutenção de hardware ou actualização de software | |
| | Abate de hardware ou software | |
| | Administração dos sistemas de informação | Não é claro o significado de uma atividade ou um conjunto de atividades de «administração dos sistemas de informação» nos termos em que aqui é estruturado, remetendo para os sistemas tecnológicos se tivermos em conta as restantes atividades aqui elencadas e o que é redutor em relação à designação do processo que remete para algo muito mais vasto. Por outro lado observam-se nesta estrutura vários sistemas, o que causa dispersão se considerarmos as atividades são as |

| | | | |
|-------------|---|--|---|
| | | | mesmas: conceção, planeamento, implementação e avaliação do sistema. |
| | Monitorização (P9) | Monitorização das ribeiras e das praias | |
| | | Monitorização da descarga da ETAR e do meio recetor | |
| | | Monitorização do processo de tratamento | |
| | | Monitorização de outros requisitos legais | Pode ser interpretado como sendo um processo transversal, pois em muitos outros casos se irá observar este tipo de monitorização, como já acontecia com relação à "Identificação de requisitos legais e outros requisitos" no P7 (Gestão do SGI) e por isso nos pareceu simultaneamente redundante |
| | | Gestão de DMMs | Tratando-se da gestão de dispositivos de monitorização e medição, não nos pareceu contextualizado pelo mesmo tipo de atividades descritas ao nível deste processo, mas antes no sentido administrativo do controlo dos referidos dispositivos e, de modo mais alargado, dos bens da empresa. Outro facto que corrobora este nosso entendimento é encontrarmos disperso por outras atividades de outros processos o mesmo conjunto de atividades (<i>vide</i> P11: Gestão de Equipamentos e Energia). |
| Operacional | Conceção e Realização de Infraestruturas (P2) | Fase de projeto | Entendendo um processo como um "conjunto das atividades interrelacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas" e considerando que a entrada é a evidência da necessidade de recuperar uma conduta e a saída a obra concluída (ou seja, a conduta recuperada), então as atividades não podem ser vistas como fases estanques e independentes, sendo estas afinal etapas de um mesmo processo. |
| | | Disponibilidade de terrenos | |
| | | Fase de obra | |
| | | Receção da obra | |
| | | Período de garantia | |
| | Recolha e Transporte (P3) | Inspeção/operação | O ato de inspeção não é específico da recolha e transporte do efluente, mas de todo o sistema e serviços associados |
| | | Registos e sistema de informação geográfica | Tratando-se de registar e gerir dados e não se limitando à informação georreferenciada da rede de recolha e transporte, não é perceptível o motivo de considerar estas atividades aqui e não noutro processo |
| | | Análise e compilação da informação | Redundante em relação ao já referido para P7 e P8 |
| | | Planeamento e manutenção de colectores | As atividades de planeamento são consideradas estratégicas e a manutenção um conjunto de atividades comum a diversos outros processos, tal como o planeamento. |
| | | Telemetria de caudais | Trata-se, sobretudo, de um registo de dados para suporte de outras atividades como, por exemplo, a faturação realizada aos municípios. |
| | | Articulação com as entidades gestoras das redes em baixa e outros | |
| | Elevação e Instalações Auxiliares (P4) | Operação das estações elevatórias | A operação é comum a outros processos que derivam de uma função operacional, sendo que no caso esta operação é realizada com recurso a prestações de serviços. |
| | | Operação das instalações auxiliares (emissários submarinos, bóias de | |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | sinalização, descargas de emergência e ajudas) | |
| | | Gestão de resíduos | Transversal |
| | | Articulação com as entidades gestoras das redes em baixa e outros | A articulação aqui indicada tem a ver com a |
| Tratamento e Controlo do Processo (P10) | | Operação da ETAR | A operação é comum a outros processos que derivam de uma função operacional, sendo que no caso esta operação é realizada com recurso a prestações de serviços, o que inclui o sistema de telegestão |
| | | Controlo do processo | |
| | | Gestão de stocks e subprodutos (lamas) | Gerir stocks não é uma tarefa que ocorre apenas no âmbito do tratamento e controlo do processo, mas também noutros âmbitos onde é necessário gerir stocks (gerir produtos em stock); por outro lado os subprodutos do tratamento não são apenas as lamas, pelo que haverá que considerar todos. |
| Gestão de Equipamentos e Energia (P11) | | Manutenção mecânica | Encontrámos repetição para outros processos e outras atividades que referem a gestão de equipamento, pelo que a gestão de equipamento não pode ser considerado um processo e depois deixar à margem, dispersos noutros processos, algumas partes que o constituem (veja-se que já havíamos encontrado noutros processos a referência à gestão de DMMs e à monitorização e manutenção de equipamentos). Por outro lado, e embora tenhamos em conta a existência de um normativo que motivou a elaboração deste "processo de negócio", esse normativo apenas induz às boas práticas para impulsionar a sustentabilidade no mundo, o que é muito importante, mas não se consubstancia num processo. Com o objetivo de dar resposta à necessidade de reduzir consumos e aumentar a eficiência, aquilo que a empresa fará será um planeamento (estratégico) das ações relacionadas com a energia, as quais vão ser implementadas e monitorizadas, possibilitando a evidência do cumprimento da norma e possível aquisição de certificado. Este conjunto de ações não são comuns apenas à gestão de energia, mas a numerosas outras situações. Contudo, observámos a este nível um esboço de um processo de negócio que pode absorver o que ficou disperso pelos restantes processos, ao nível da gestão de equipamentos, mas não tão específico, ou seja, mais abrangente e onde seja possível aí considerar a gestão de todos os equipamentos e não só os relacionados com a energia, por exemplo |
| | | Manutenção eléctrica | |
| | | Gestão de DMMs | |
| | | Gestão da energia | |

ANEXO 6: APLICABILIDADE DO PCIAAL AO CONTEXTO DA SANEST.

Muito marcado pela esfera estatal sentimos a necessidade de esclarecer o entendimento de alguns termos utilizados na titulação de alguns níveis de classificação para que a empresa se pudesse aí rever:

- 100 - Entendemos o ordenamento não significando o ordenamento territorial ("política que gere a organização do meio físico e dos recursos das diferentes regiões de um país, com vista ao seu desenvolvimento harmonioso"⁴⁷⁵), mas focando a raiz da palavra no sentido da ordem e da instrução para a ordem e leis para o efeito. Enquanto a primeira remete sobretudo para a figura estatal, a segunda permite uma integração de outras figuras como a empresarial, numa perspetiva eminentemente societal. Deste modo, em alguns casos a empresa será dona dos processos e noutros casos apenas participará no processo, conforme à sua própria natureza. Neste entendimento foi possível enquadrar devidamente o "regulamento de exploração neste nível de classificação, bem como as atividades que decorrem na empresa relativamente à "interpretação da legislação e das normas" (100.20);
- 150 - Quando, na descrição, indica o "âmbito organizacional", inclui a empresa que, assim, se revê na descrição; porém, quando indica, nas notas de aplicação, que "os planos, programas e orientações de política são frequentemente fixados, na sua versão final, em diplomas jurídico-normativos" a tónica volta a ser colocada no âmbito estatal e a empresa não se revê neste parágrafo, embora, na prática, lhe seja igualmente aplicável no sentido do normativo institucional, mas neste caso não se trataria da fixação num diploma jurídico-normativo previsto em 100, mas no sentido da preparação de regras e orientações internas (150.20.001);
- 150.10.001 - A dificuldade de integração neste nível de classificação tem a ver com a aproximação visível ao Estado (sublinhado na expressão "desenvolvimento estratégico de âmbito nacional, regional e local, com os projetos e ações a realizar"). Assim descrito a empresa não se revê no nível de classificação, o que não seria tanto assim se a sua descrição fosse antes, por exemplo: "tanto de âmbito nacional, regional ou local, como de âmbito organizacional";

⁴⁷⁵ *Dicionário da Academia das Ciências*. v. 2. p. 2682.

- 150.10.100 - Culturalmente marcado pela esfera estatal, sentimos a necessidade de esclarecer o entendimento do termo "políticas setoriais" para que a empresa se pudesse rever neste nível de classificação. Assim, entendemos o termo "setorial" como equivalente de organização de um setor (no sentido do "departamento" ou da "secção", por exemplo);
- 150.10.600 - A dificuldade de integração neste nível de classificação tem a ver com a aproximação visível ao Estado, sublinhada nos termos da sua descrição, e não tanto à empresa, embora esta se consiga rever na expressão: "Apreciação, verificação e medição periódica do impacto e do grau de cumprimento de metas e dos objetivos previstos em políticas, programas e planos que norteiam e regulam a organização". Porém, na restante descrição a empresa deixa de se rever no nível de classificação, porquanto o seu foco é sobretudo de organização do território (estatal);
- 150.30 - Do modo como se encontra descrito este nível de classificação (acentuado pelo início da frase de descrição: "compreende as atividades especificamente orientadas...", a empresa vê-se excluída, embora realize atividades que se aseemelham, no sentido da salvaguarda da independência e interesses da empresa, bem como da sua segurança, interna e externa. Foi ainda realizado o exercício adicional de observar o nível 550, mas em nenhum dos seus desdobramentos é possível incluir, para o caso da SANEST, este conjunto de atividades, o que fará sentido ocorrer neste nível de classificação, embora com relevância para a alteração da sua descrição;
- 200 - Embora existam atividades na empresa que sejam passíveis de classificação neste nível, o foco de descrição aponta para uma atuação estatal que dificulta a que empresa se reveja, embora, na prática, as atividades sejam similares. Veja-se, a título de exemplo a nota de aplicação em 200.30: "os projetos de execução da política externa podem manifestar-se através de relações de cooperação interinstitucional mas são, por princípio, politicamente enquadrados por acordos de Estado." Numa cooperação interinstitucional entre uma empresa nacional e uma empresa internacional pode não ser enquadrado por um acordo de Estado o que dificulta a aplicação do nível de classificação;
- 200.30.301 a 200.30.303 - Observa-se na descrição destes três níveis uma alternância no sentido da evolução da descrição, talvez procurando englobar uma

maior tipologia de organismos, respetivamente públicos e privados. No caso de 200.30.301 ou 200.30.303 os títulos "Acompanhamento e avaliação da execução de projetos de cooperação e ajuda pública ao desenvolvimento" não supõem claramente que se englobam as entidades privadas, mas em 200.30.302 qualquer entidade, seja pública ou privada, se consegue rever e enquadrar neste nível de classificação;

- 250.10.600 - Ao especificar o universo da função pública, exclui a SANEST;
- 250.10.800 - O facto de especificar o âmbito "público" levará a que a empresa não se reveja neste nível de classificação, embora seja neste âmbito que as atividades de cessação da relação jurídica de emprego, para o caso dos trabalhadores da empresa, seja enquadrável;
- 300.10.001 - A empresa não se enquadrará numa especificação de "contratação de empreitadas de obras públicas", mas antes numa designação mais abrangente como "contratação de empreitadas";
- 300.10.601 - Ao especificar que a requisição é feita ao domínio privado implica que se trata de um nível de classificação de âmbito público, excluindo a empresa. Porém, na descrição, tal já não é assim entendido pois indica tratar-se do uso temporário de bens de terceiros, sendo que nestes casos a SANEST já se pode rever;
- 300.30.001 a 300.30.004 - Qualquer um destes três níveis de classificação, no campo da descrição, especificam a sua aplicação ao domínio estatal, o que dificulta a integração da empresa, embora, na prática, estas atividades também aí se desenvolvam;
- 300.40.003 - A especificação, no campo da descrição, do domínio público dificulta a integração da empresa, embora, na prática, as atividades de "construção, reconstrução, ampliação, alteração ou conservação de um imóvel (...), bem como de qualquer outra construção que se incorpore no solo com carácter de permanência" também aí se desenvolvam. A sua não aplicabilidade, para o caso da SANEST, tem a ver com o facto de a empresa contratar estes serviços a prestadora de serviços externa e, por isso, serem considerados em 300.10;
- 300.40.503 a 300.40.505 - Qualquer um destes três níveis de classificação, ao nível do título e/ou descrição, especificam a sua aplicação ao domínio estatal, o

que dificulta a integração da empresa, embora, na prática, estas atividades também aí se desenvolvam;

- 300.50 - No campo da descrição deste nível de classificação é especificado que se refere às "atividades de controlo da utilização dos bens geridos pelos serviços públicos", o que dificulta a integração da empresa, embora, na prática, estas atividades também aí se desenvolvam;
- 300.50.800 - No título deste nível de classificação lê-se "controlo da utilização de bens, equipamentos públicos e serviços", o que dificulta a integração da empresa, embora, na prática, estas atividades também aí se desenvolvam;
- 350.10.508 - No campo da descrição deste nível de classificação é especificado que se refere às "indenizações por prejuízos causados no património público ou de particulares (...) de que o Estado é responsável por dano causado ou ressarcido de dano sofrido", o que dificulta a integração da empresa, embora, na prática, estas atividades também aí se desenvolvam;
- 550.10 - No título pode ler-se "Segurança Pública", especificação que dificulta a integração da empresa, embora, na prática, estas atividades também aí se desenvolvam;
- 550.10.600 - No título pode ler-se "Reposição da ordem Pública", especificação que dificulta a integração da empresa, embora, na prática, estas atividades também aí se desenvolvam. Porém, de acordo com a descrição, seria aplicável a casos similares, mas na esfera empresarial;
- 950.20 - Ao indicar na descrição que se trata de "atividades de processamento dos atos em que a sociedade toma a iniciativa de se manifestar espontaneamente relativamente a serviços, atos ou políticas públicas", impede uma melhor integração por parte da empresa que, assim, não se revê no nível de classificação, embora, na prática, englobe ações que ocorrem também ao nível empresarial, particular.

Por sua vez haverá casos em que a empresa se revê nas atividades e na forma como se encontram descritas, embora considere as mesmas no âmbito de funções distintas, dada a sua natureza. Exemplo disso é a gestão dos resíduos e subprodutos do tratamento e que começou por nos fazer sentido estar ao nível de uma função que refletisse a manutenção da higiene e saúde, mas que não nos foi possível encontrar cabimento na descrição da

função como, aliás, é possível ler no próprio PCIAAL: “Aplica-se apenas às situações em que estes serviços sejam efetivamente prestados por entidades públicas”⁴⁷⁶.

No caso da SANEST poderá acontecer que a gestão destes resíduos e subprodutos resultem maioritariamente da contratação de prestadoras de serviço para o efeito, cabendo-lhe o seu planeamento e o controlo da sua boa execução. Em outros casos como a reutilização dos subprodutos, por não se encontrar prevista no contrato de concessão, tem vindo a ser apenas alvo de estudos, pelo que se encontrará ao nível da investigação e desenvolvimento.

São contudo visíveis outros exemplos como em:

- 150 - Quando, na descrição, indica o "âmbito organizacional", inclui a empresa que, assim, se revê na descrição; porém, quando indica, nas notas de aplicação, que "os planos, programas e orientações de política são frequentemente fixados, na sua versão final, em diplomas jurídico-normativos" a tónica volta a ser colocada no âmbito estatal e a empresa não se revê neste parágrafo, embora, na prática, lhe seja igualmente aplicável no sentido do normativo institucional, mas neste caso não se trataria da fixação num diploma jurídico-normativo previsto em 100, mas no sentido da preparação de regras e orientações internas (150.20.001);
- 300.10.600 - No caso da custódia da informação da empresa, esta surge no âmbito da aquisição de serviços, uma vez que a empresa contratou serviço externo para o efeito;
- 300.40.501 - Aplicável apenas se estas ações forem levadas a cabo pela própria empresa. Caso contrário serão consideradas em 300.10;
- 550.20.002 - Note-se que esta vigilância pode ocorrer como resultado de uma aquisição de serviços e, nesse caso, não ser aqui considerada;
- 700 - Em termos institucionais, para a empresa, aplica-se no âmbito da medicina no trabalho - contexto laboral onde ocorrem marcações de consulta e as próprias consultas, em que se vacina os colaboradores, de acordo com o plano nacional de vacinação, etc.;
- 700.20.200 - No caso da empresa não será do médico de família, mas do médico do trabalho;

⁴⁷⁶ Plano de Classificação da Informação Arquivística para a Administração Local. p. 260.

- 710 - A empresa não presta estes serviços, mas pode contratar os serviços a prestar para o efeito. Neste caso não se observa a classificação ao nível 710 mas antes ao nível 300. Contudo pode participar nos processos como, por exemplo, em 710.10.003 (objeto da concessão);
- 710.10.002 - No caso dos resíduos provenientes do tratamento, estes são recolhidos ao abrigo de prestações de serviço próprias para o efeito, sendo aí considerada a informação resultante;
- 710.10.600 - No caso das pragas, o seu controlo e tratamento decorre de prestação de serviço própria para o efeito, sendo aí considerada a informação resultante;
- 710.10.003 - Na aceção da SANEST, a titulação deste nível de classificação pode conduzir a uma interpretação diferente daquela encontrada posteriormente na descrição pois não se trata da drenagem e tratamento propriamente ditos, mas do pedido de ligação à rede. Uma vez esse pedido aceite, e integrado no conjunto de todos os pedidos de ligação aceites, todas as ações de recolha e transporte do efluente para a ETAR e consequente tratamento - objeto do contrato de concessão assinado pela SANEST com o Estado - não podem ser aqui incluídas pois trata-se de um conjunto de atividades e funções muito específicas que fomos associando a cada nível do PCIAAL. Não deixamos de refletir contudo que numa visão hierarquicamente superior de funções, esta aceção não deixa de fazer sentido se considerarmos que o resultado prático das ações de drenagem e tratamento de águas residuais e efluentes é o da higiene e limpeza; porém, não é neste sentido que a SANEST poderá considerar este nível de classificação, pelo já exposto;
- 750 a 750.30.602 – Mantendo os termos de interoperabilidade, refira-se que as ações de ensino/formação aqui consideradas para o caso da SANEST não se consubstanciam como prestação de serviços para o caso da empresa, mas antes no sentido da realização de ações de ensino (administrada por entidades externas) e formação ou sensibilização (administradas por entidades externas ou internas), donde a maior dificuldade para a empresa em rever-se neste nível de classificação, embora as suas atividades versarem no âmbito de função semelhante;
- 800 - Em termos institucionais, para a empresa não se tratará de prestar o serviço, mas de realizar atividades neste âmbito, sendo que algumas destas atividades serão fruto de aquisição de bens ou serviços, caso em que serão considerados em 300;

- 800.10.601 - O facto de as análises laboratoriais serem exemplo de aplicação quer para o nível de classificação 800.10.001 quer para 800.10.601 pode dificultar o entendimento do nível a considerar. A opção tomada foi no sentido de compreender 800.10.001 como o nível a considerar para as análises só e propriamente ditas e 800.10.601 para os processos relativos a testes e exames realizados a pedido, e em que as análises poderão ser uma das ações realizadas neste contexto;
- 800.10.602 - De um modo geral a SANEST encomenda os estudos. Veja-se, a título de exemplo os estudos de impacte ambiental que se consubstanciam, assim, numa aquisição de serviço sendo, em princípio, considerados em 300. Por sua vez os estudos de viabilidade, por exemplo, como o caso do EVEF (estudo de viabilidade económico-financeira) se trata de um estudo realizado pela própria empresa, podendo ser considerado neste nível de classificação. Porém, a especificação de que os estudos serão de apoio a políticas públicas exclui o âmbito empresarial, embora também neste sejam identificáveis estas atividades.

Por outro lado identificámos algumas situações de incongruência que poderão comprometer a aplicação do PCIAAL à realidade da SANEST, dada a confusão que promovem. São disso exemplo situações como as seguintes que procuramos descrever:

- 150.20.102 - Embora o Plano se designe com especificação para "Sistema de Informação", nos exemplos de aplicação para este nível de classificação observa-se uma variação de terminologias que podem não beneficiar a estabilização da terminologia. Exemplos: "Planeamento de sistemas de gestão de arquivos" ou "Planeamento de sistemas de informação e comunicação", sendo que a segunda designação remete para os Sistemas Tecnológicos de Informação e a primeira para o Sistema de Informação, na nossa leitura;
- 150.20.402 - Ao longo do PCIAAL encontrámos contemplado o universo dos fornecedores (300.10), sendo este um nível de classificação importante para a SANEST em relação à "administração de direitos, bens e serviços" (300); contudo a empresa lida com outras entidades que não são seus fornecedores ou prestadores de serviços. Ao procedermos a esta análise e seguindo esta linha de raciocínio não observámos um critério comum de titulação para o caso dos fornecedores, sendo que a menção aos "fornecedores" ocorre na descrição do nível 300.10, mas quando o nível é desdobrado já é referido "prestadores de serviços" (300.50.803). Ainda,

por outro lado, quando em 150.20.402 o termo "entidades" é utilizado, na sua descrição entende-se que estas "entidades" serão apenas "entidades públicas", embora em 300.50.802 o mesmo termo seja aplicado como sinónimo de "utilizador". Contudo, para o caso da SANEST, o "utilizador" é um ente diferente da "entidade", embora por "entidade" se englobe (sem que a escolha de um exclua a existência do outro) os "fornecedores", os "prestadores de serviços", as "entidades públicas" e outras pessoas singulares ou coletivas, mas não os "utilizadores", e embora uma "entidade" também possa ser "utilizadora". Deste entendimento resultou a dificuldade maior de aplicação deste nível de classificação à realidade da empresa, o que é sublinhado pelo facto de os seus fornecedores (e criticidade destes) serem atualmente considerados ao nível estratégico. Contudo, e de modo a garantir a interoperabilidade e comunicabilidade entre as instituições, mantivemos a separação por a termos entendido nos termos com que iniciámos esta explicação. Assim, em 150.20.402 a SANEST poderá participar no processo, sendo que em 300.50.802 e 300.50.803 poderá ser dona do processo ou apenas participar nele;

- 200.10.500 - De acordo com a nota de exclusão de 200.10.500, dado o foco de 200 ser internacional, procurámos incluir em 150.10.500 os "contratos de recolha" realizados entre os municípios e a SANEST, observados como um acordo, embora não no sentido da cooperação como é descrito em 150.10.500. A descrição de 200.10 quando refere que "compreende as atividades que consubstanciam a participação na negociação, preparação e fixação de instrumentos reguladores das relações internacionais" permite um melhor enquadramento destes contratos/acordos; porém, não se trata de um instrumento regulador de relações internacionais, mas antes interinstitucionais, o que nos remete novamente para 150.10, pois 200 especializa-se no âmbito internacional, embora, quando lemos a titulação de 150.10.500, não seja enquadrável porquanto não se trata de um acordo de cooperação, mas antes de um acordo que regula as relações entre ambas as Organizações, no que respeita ao sistema de saneamento;
- 300.30 - A descrição deste nível de classificação foca-se na esfera pública (pode ler-se na descrição que "compreende as atividades de identificação de bens geridos pelos serviços públicos"), o que exclui o que não é de âmbito público, levando à maior dificuldade para a empresa em se rever neste nível de classificação, embora, na prática, as suas atividades se desenvolvam do modo

como é aqui descrito. Por outro lado, na SANEST existe um conceito de abordagem a um conjunto de ações relacionadas com a gestão do ciclo de vida dos ativos, desde que um ativo é adquirido até que é abatido, o que inclui o planeamento, manutenção, inventariação, abate, entre outras ações, o que pode levar a uma maior dificuldade em se rever neste nível de classificação, levando a uma necessária futura desconstrução mais minuciosa das atividades e operações levadas a cabo pela empresa a este nível e, donde a revisão das seguintes observações: ao falar de ativos, observamos que aí se engloba qualquer um dos bens conforme o especificado pelo PCIAAL. Na prática parecem não se excluir, mas não existe no PCIAAL qualquer menção aos “ativos” mas antes aos “bens”, o que só por si poderá implicar um conjunto diferente de elementos. Por outro lado apenas se poderia falar no ativo e não tanto na sua gestão, ou seja, em gestão de ativos, querendo fazê-lo neste nível de classificação pois o que aqui se descreve prende-se sobretudo com uma identificação e caracterização no sentido da sua inventariação e não tanto no sentido da gestão do seu ciclo de vida. Porém, não existe um nível de classificação que reflita a gestão do ciclo de vida dos ativos da empresa, desde que o ativo é adquirido até que é abatido. Observando noutro prisma poderemos encontrar refletida esta gestão em dois níveis de classificação: 150.20.201 (embora a designação não seja extensível o suficiente para abarcar todo o ativo pois um recurso material exclui outros recursos igualmente considerados bens ou ativos) e em 300.30 (ou antes, em algumas das suas subdivisões).

Não deixe de se notar ainda nas seguintes constatações que dificultam a operacionalização deste conceito, de acordo com o PCIAAL: 1) em 150.20.200 e 150.20.201 fala-se em "recursos", respetivamente "humanos" e "materiais", enquanto que em 300.30 se fala de "bens"; 2) Em 150.20.200 embora se titule "recursos", a descrição já se refere a "bens", sendo que, enquanto a titulação especifica o tipo de recursos como os materiais apenas, a descrição não especifica o tipo de bens; 3) quando em 300.30 encontramos o termo "bem" aplicado, este já vem especificado como "móveis", "imóveis", "duradouros", "não duradouros", "culturais", "espécies", "documentos e informação", embora não regularmente pois o "bem imóvel" não é considerado "duradouro" e "não duradouro", sendo que o "bem móvel" já o é. Por outro lado, um bem cultural pode ser móvel, imóvel, duradouro ou não duradouro. Estas constatações, aliadas à inexistência do termo

"ativo" (exportado da esfera empresarial no âmbito da "gestão de ativos") resultou numa maior dificuldade de atribuição dos níveis de classificação à informação gerada no âmbito destas atividades, no caso da SANEST;

- 300.40.500 - Leva-nos de volta ao referido em 300.30 sobre as dificuldades de aplicação. Neste nível de classificação, ao ler a descrição e notas de exclusão percebe-se que o "bem cultural" pode ser "material" ou "imaterial", o que acentua a dificuldade de escolha entre alguns dos terceiros níveis de classificação de 300.30.

Casos houve em que tivemos de especificar o fluxo a que o caso da SANEST se aplicaria e donde destacamos os seguintes exemplos:

- 800.20.002 - No caso da SANEST não se tratará de procurar obter vantagens económicas mas antes sociais;
- 850.10.601 - O fluxo de atividades no caso da SANEST ocorre sobretudo no sentido da atribuição de "donativos em dinheiro ou em espécie";
- 900.20.602 - No caso da SANEST estas visitas são alargadas a estudantes, investigadores, técnicos de especialidade, entre outras solicitações de visita, pelo que a forma como o nível de classificação é aqui descrito não acomoda toda a diversidade de participações possível;
- 900.20.604 - Os pedidos de ligação à rede deverão ser considerados em 710.10.003.

No que respeita à tramitação dos processos, encontrámos algumas diferenças que nos pareceu de relevo anotar, respetivamente para os seguintes casos:

- 150.20.301 - Embora o Plano se designe com especificação para "Sistema de Informação", nos exemplos de aplicação para este nível de classificação observa-se uma variação de terminologias que podem não beneficiar a estabilização da terminologia. Exemplos: "Planeamento de sistemas de gestão de arquivos" ou "Planeamento de sistemas de informação e comunicação", sendo que a segunda designação remete para os Sistemas Tecnológicos de Informação e a primeira para o Sistema de Informação, na nossa leitura;
- 150.20.302 - No caso da SANEST a avaliação dos sistemas é uma realidade, mas não seguindo este fluxo. Adotando o PCIAAL seria necessária a realização de

uma reengenharia de processos, caso se verificasse que este ajuste seria uma mais-valia para a empresa;

- 150.40.500 - Inclui a análise e gestão dos fatores de risco, entre numerosos outros relatórios e ficheiros de suporte realizados para suporte à tomada de decisão. Este tipo de atividades está muito focada e integrada ao nível dos departamentos e mesmo sendo transversais, a visão é a departamental, o que pode levar a uma dificuldade maior de observar este conjunto de atividades assim dispersas sob a égide de um mesmo processo, subdivisão de uma função maior, embora seja no âmbito dessa função maior que as atividades atualmente departamentalizadas se desenvolvam;
- 300.30.007 - Neste caso poderá existir uma dificuldade acrescida na aplicação deste nível de classificação, uma vez que na SANEST estes procedimentos são realizados autónoma e diferenciadamente por cada departamento;
- 900.20.200 - Não parecem existir na empresa procedimentos uniformes e normalizados a este nível, pelo que poderá haver dificuldades acrescidas em que os diferentes departamentos aí se revejam. Contudo, existem casos específicos como os conteúdos publicados na internet ou na intranet, que são possíveis considerar desde já neste nível de classificação, podendo os restantes virem a ser considerados após possível reengenharia de processos.

Sentimos simultaneamente alguma dificuldade em aplicar o PCIAAL para a fiscalização de obras e empreitadas, bem como todos os casos de auditorias realizadas à empresa, talvez derivado da sua especificidade. São disso exemplo as auditorias ao contrato de concessão, responsabilidade social, contratação pública, entre outras.

Por fim sentimos a necessidade de reordenação do nível de classificação (e respetivos subníveis) 900 na medida em que, para uma organização, a sua imagem institucional é fundamental para a sua promoção, divulgação e inerente sucesso junto do cliente. O que foi notado, por isso, foi que uma função desta natureza, com a relevância e a nobreza que lhe é atribuída, beneficiaria de ser considerada num nível de classificação mais acima no plano, adquirindo assim maior visibilidade.